

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA**  
**DEDICADA A LA ASESORÍA EN COMERCIO EXTERIOR CASO:**  
**THE BEST CARGO**

**DIANA CAROLINA BORJA DELGADO**

**DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA, MBA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**QUITO, FEBRERO 2018**

**Director:**

Ing. Ramiro Soria, MBA.

**Lectores:**

Ing. Vicente Torres

Ing. Fernando Gamboa

## **Dedicatoria**

A mi madre por su dedicación y apoyo incondicional, por ser el pilar de mi vida y enseñarme los valores necesarios, a mi padre por demostrarme su perseverancia y motivarme a continuar en cada instancia de mi vida. También quiero dedicar a mis hermanos que han estado presentes en todos los momentos importantes de mi vida y mi carrera.

## **Agradecimientos**

Agradezco muy especialmente a mi director de tesis Ramiro Soria por haber guiado mi trabajo de titulación durante todo su proceso con dedicación y esmero, ya que sin él este trabajo no habría sido posible. También agradezco a todos los profesores y compañeros que me brindaron su apoyo en diferentes ocasiones.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	13
1. ANTECEDENTES .....	14
1.1. Reseña histórica de la empresa .....	14
1.2. Descripción y alcance de los servicios prestados.....	15
1.3. Estructura organizacional.....	18
1.3.1. Departamento.....	19
1.3.2. Cargos. ....	20
1.3.3. Responsabilidades.....	21
1.4. Actuales clientes.....	26
2. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	27
2.1. Análisis externo.....	27
2.1.1. Factores Políticos y Legales. ....	27
2.1.2. Factores Económicos. ....	33
2.1.3. Fuerzas sociales y culturales.....	45
2.1.4. Fuerzas tecnológicas. ....	49
2.1.5. Factores Competitivos. ....	52

2.1.6.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	64
2.1.7.	Matriz de perfil competitivo (MPC). ....	67
2.2.	Análisis interno .....	69
2.2.1.	Análisis de recursos de la empresa. ....	69
2.2.2.	Análisis de capacidades. ....	77
2.2.3.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	83
3.	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	86
3.1.	Misión .....	86
3.2.	Visión .....	87
3.3.	Principios y valores .....	88
3.4.	Políticas Internas .....	88
3.4.1.	Política de Talento Humano .....	89
3.4.2.	Política para Proveedores.....	93
3.4.3.	Política para clientes. ....	94
3.5.	Análisis FODA.....	95
3.6.	Objetivos estratégicos .....	97
3.6.1.	Perspectiva financiera. ....	97
3.6.2.	Perspectiva del cliente. ....	98
3.6.3.	Perspectiva de procesos internos. ....	98
3.6.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. ....	99

3.6.5.	Resumen objetivos estratégicos .....	100
3.7.	Estrategias .....	101
3.8.	Plan de acción .....	103
3.9.	Resumen planes de acción The Best Cargo .....	104
3.9.1.	Plan de capacitación y desarrollo.....	105
3.9.2.	Plan de reestructuración de puestos de trabajo .....	107
	Responsables.....	107
3.9.3.	Plan de optimización de gestión de cobros .....	109
3.9.4.	Plan de desarrollo de un sistema de información continua.....	111
3.9.5.	Plan de mejoramiento del servicio.....	113
3.9.6.	Plan de crecimiento de cartera de clientes .....	115
3.9.7.	Plan de reducción de costos operativos .....	117
4.	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	119
4.1.	Estados Financieros.....	119
4.1.1.	Estados Financieros 2017 .....	119
4.1.2.	Estados Financieros Proyectados.....	122
4.2.	Flujos de caja proyectados .....	126
4.2.1.	Análisis del Valor Actual Neto (VAN).....	127
4.2.2.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	128
5.	CONCLUSIONES .....	129

6. RECOMENDACIONES.....	132
Bibliografía .....	133
ANEXOS .....	141
Anexo A. Plan de capacitación y desarrollo .....	141
Anexo B. Plan de mejoramiento del servicio. ....	145
3.2 Enviar valores y cartas de reembolso al cliente .....	151
Anexo C. Plan de optimización de la gestión de cobros.....	162
Anexo D. Plan de optimización de puestos de trabajo .....	168
Anexo E. Plan de crecimiento de cartera de clientes .....	190
Anexo F. Plan de desarrollo de un sistema de información continua.....	195
Anexo G. Plan de reducción de costos operativos.....	198



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Oportunidades y Amenazas Factores Políticos y Legales .....	32
Tabla 2. Oportunidades y amenazas de los factores económicos .....	45
Tabla 3. Oportunidades y Amenazas de las fuerzas sociales y culturales .....	49
Tabla 4. Oportunidades y amenazas de las fuerzas tecnológicas .....	51
Tabla 5. Oportunidades y amenazas factores competitivos: amenaza de entrada .....	55
Tabla 6. Características de un proveedor poderoso .....	56
Tabla 7. Oportunidades y amenazas factores competitivos: El poder de los proveedores ...	58
Tabla 8. Características de clientes poderosos.....	59
Tabla 9. Oportunidades y amenazas factores competitivos: El poder de los compradores ..	60
Tabla 10. Oportunidades y amenazas factores competitivos: Amenaza de los sustitutos ....	61
Tabla 11. Oportunidades y amenazas factores competitivos: Rivalidad entre competidores .....	64
Tabla 12. Matriz EFE The Best Cargo .....	65
Tabla 13. Matriz Perfil Competitivo (MPC) The Best Cargo.....	68
Tabla 14. Fortalezas y debilidades recursos financieros.....	72
Tabla 15. Fortalezas y debilidades recursos físicos .....	73
Tabla 16. Fortalezas y debilidades recursos tecnológicos .....	74
Tabla 17. Fortalezas y debilidades recursos intangibles.....	76
Tabla 18. Fortalezas y debilidades recursos humanos .....	77
Tabla 19. Análisis funcional de las capacidades de The Best Cargo.....	78
Tabla 20. Fortalezas y debilidades capacidades área administrativa.....	80
Tabla 21. Fortalezas y debilidades capacidades área de exportaciones.....	81
Tabla 22. Fortalezas y debilidades capacidades área de importaciones .....	82

Tabla 23. Fortalezas y debilidades capacidades área de contabilidad .....	83
Tabla 24. Matriz EFI The Best Cargo.....	84
Tabla 25. Matriz FODA The Best Cargo.....	96
Tabla 26. Estrategias de los objetivos estratégicos.....	102
Tabla 27. Planes de acción.....	103
Tabla 28. Resumen planes de acción The Best Cargo .....	104
Tabla 29. POA: Plan de capacitación y desarrollo .....	106
Tabla 30. POA: Plan de reestructuración de puestos de trabajo .....	108
Tabla 31. POA: Plan de optimización de gestión de cobros.....	110
Tabla 32. POA: Plan de desarrollo de un sistema de información continua. ....	112
Tabla 33. POA: Plan de mejoramiento del servicio.....	114
Tabla 34. POA: Plan de crecimiento de cartera de clientes .....	116
Tabla 35. POA: Plan de reducción de costos operativos .....	118
Tabla 36. Estado de Resultados 2017 The Best Cargo .....	120
Tabla 37. Estado Situación Financiera 2017 The Best Cargo .....	121
Tabla 38. Estado de Resultados Proyectados sin propuesta .....	122
Tabla 39. Estado de Resultados proyectado con propuesta .....	123
Tabla 40. Estado de Situación Financiera proyectado sin propuesta.....	124
Tabla 41. Estados de Situación Financiera proyectado con propuesta .....	125
Tabla 42. Flujos de Caja Proyectados.....	126
Tabla 43. Tasa CAPM .....	127
Tabla 44. Valor Actual Neto.....	128
Tabla 45. Tasa Interna de Retorno.....	128

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico organizacional The Best Cargo .....	20
Figura 2. Clasificación arancelaria Ecuador .....	31
Figura 3. PIB .....	34
Figura 4. Evolución del PIB Ecuador (Dólares) .....	35
Figura 5. Evolución Inflación Ecuador (meses de junio 2007-junio 2017).....	37
Figura 6. Evolución de la inflación anual (junio 2015-junio2017).....	37
Figura 7. Incidencia inflacionaria por divisiones de productos .....	38
Figura 8. Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural 2007-2017 .....	39
Figura 9. Tasa de empleo adecuado a nivel nacional, urbano y rural junio 2007-2017 .....	40
Figura 10. Tasa de empleo adecuado por ciudades auto-representadas, 2010-2017 .....	41
Figura 11. Tasa de subempleo a nivel nacional, urbano y rural. Junio 2007-2017 .....	42
Figura 12. Balanza Comercial Ecuador 2014-2017 .....	44
Figura 13. Proyección de la población ecuatoriana 2012-2050 .....	47
Figura 14. Esperanza de vida al nacimiento 1990-2050 .....	48
Figura 15. Tasa Global de Fecundidad 1965-2050 .....	48

## **Resumen Ejecutivo**

El presente proyecto es un plan estratégico para la empresa The Best Cargo dedicada a prestar servicios de asesoría en comercio exterior a empresas importados y exportadoras de mercadería de diferentes países alrededor del mundo. Cuenta con 18 años de experiencia en el mercado y ha mantenido estrechas relaciones comerciales con diferentes empresas a lo largo de los años.

Para realizar la propuesta del proyecto se realizó un análisis de los factores externos que contemplan factores políticos y legales, factores económicos, fuerzas sociales, culturales y tecnológicas además de los factores competitivos en base a Michael Porter. Además, se realizó un análisis de los factores internos que contemplan los recursos tangibles, intangibles y humanos de la empresa, así como sus capacidades.

El análisis del macroentorno y microentorno permitieron determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de The Best Cargo, con el fin de realizar un plan estratégico que permita aprovechar las oportunidades y fortalezas y minimizar las debilidades y amenazas.

El plan estratégico fue realizado en base a las cuatro perspectivas principales de una empresa: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje. Se desarrolló objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas y se diseñó un Plan Anual Operativo que permita identificar las actividades a llevar a cabo para cumplir con ese objetivo.

Finalmente se realizó la evaluación financiera del plan estratégico a ser implementado en el presente año, mediante la elaboración de Estados de Situación Financiera proyectados por un periodo de 5 años y flujos de caja descontados.

## INTRODUCCIÓN

La empresa The Best Cargo inicio como un pequeño emprendimiento en el 2000 con el objetivo de enviar rosas ecuatorianas al exterior; no obstante, se consideró que existían oportunidades de expansión en el mercado, por lo que se incursionó en las importaciones de alimentos procesados desde Europa. Desde entonces la empresa se dedica a realizar el proceso logístico y documental de importaciones y exportaciones de empresas de diversos sectores.

A lo largo de estos años, la empresa ha mantenido un crecimiento sostenible; sin embargo, en los últimos años las operaciones no han sido efectivas, lo que ha provocado pago de multas a navieras y almaceneras, retraso en la salida de embarques, retraso en cobro a clientes y pago a proveedores, dejando una mala cultura organizacional entre los colaboradores de la empresa.

A pesar de que la empresa mantiene un margen de utilidad en promedio del 30%, se considera que es necesario realizar modificaciones en las diferentes áreas de la empresa para contrarrestar los inconvenientes que se han generado en los últimos años y diseñar un mejor lugar de trabajo además de proyectar un crecimiento potencial de la empresa.

La principal ventaja competitiva que The Best Cargo mantiene frente a sus competidores es la confianza que el cliente puede depositar en la empresa. Dentro de esta industria se debe tener presente que existe un alto riesgo de contaminación de los contenedores con envío de narcóticos en cualquier instancia del proceso, durante todo este tiempo tanto The Best Cargo como los proveedores aliados han demostrado profesionalismo. Se dice que es una ventaja competitiva puesto que The Best Cargo, asigna tareas únicamente a personas y organizaciones de plena confianza que a diferencia de empresa similares mucho más grandes, tercerizan la mayoría de servicios y por ende la información del cliente resulta ser menos confidencial y existe mayor riesgo.

## **1. ANTECEDENTES**

### **1.1. Reseña histórica de la empresa**

La empresa The Best Cargo fue legalmente inscrita el 10 de enero de 2000 por Lenin Borja, quien desde su creación hasta la actualidad ejerce el rol de gerente general. La empresa se encuentra constituida bajo la denominación de persona natural obligada a llevar contabilidad con su principal función de desarrollar actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión en comercio exterior.

Inicialmente la empresa únicamente estaba conformada por su dueño quien realizaba todas las actividades necesarias del negocio, su primer cliente fue una empresa llamada Kypross, que al igual que The Best Cargo estaba empezando sus actividades; sin embargo, el nivel de clientes fue aumentando por lo que se vio la necesidad de contratar más personal hasta llegar a contar con siete colaboradores en la actualidad.

The Best Cargo es una microempresa que ha logrado establecer departamentos dentro de su organización a pesar de mantener una nómina de personal reducida. Estos departamentos se formaron con el objetivo de atender de una manera más efectiva los requerimientos de los clientes, siendo los siguientes: Departamento de Importaciones, Departamento de Exportaciones y Departamento de Contabilidad.

Uno de los principales factores de impacto dentro del crecimiento de la empresa han sido las alianzas estratégicas que ha establecido con otras entidades ubicadas en lugares sensibles para el giro del negocio como son las ciudades de Guayaquil, Tulcán y Huaquillas. Estas estrategias han permitido que ahora The Best Cargo cuente con más de 20 clientes y 18 años en el mercado.

## **1.2. Descripción y alcance de los servicios prestados**

The Best Cargo presta diferentes servicios relacionados a asesoramiento empresarial en materia de comercio exterior principalmente a empresas que tienen como objeto la comercialización de bienes ya sea en el mercado ecuatoriano o en el exterior.

La función primordial de la empresa es guiar a los clientes en el proceso de importación o exportación de la mercadería; sin embargo, este proceso no se trata únicamente de realizar un embarque, puesto que se debe realizar un análisis del entorno, políticas y restricciones de los países que intervienen además de los correspondientes registros que debe realizar el importador o exportador. Es por esto por lo que The Best Cargo realiza un análisis integral del bien a importar o exportar desde que el cliente presenta la inquietud hasta entregar la mercadería. Para lo cual se basa en el siguiente proceso:

### **En el caso de las importaciones**

- Se realiza un análisis del producto para asignar la clasificación arancelaria a la que corresponde.
- Se verifica si el producto a importar tiene prohibición de ingreso en el Ecuador y los documentos de control previos necesarios.
- Determinar el tipo de transporte adecuado para la mercadería a importar dependiendo del volumen de la carga, peso de la carga y características puesto que puede tratarse de una carga sobredimensionada que no se puede transportar en contenedores generales como por ejemplo maquinaria pesada o ciertos tipos de materia prima.
- Realizar proyección de costos de la importación con el fin de determinar la factibilidad de dicha importación y no generar pérdidas a la empresa.

- Se envía los resultados del análisis previo al cliente para que este decida si va a realizar o no la importación y confirme la compra al proveedor.
- Se asesora al cliente para que obtenga los documentos de control previo que correspondan tales como registro sanitario (para alimentos procesados que tengan contacto con el cuerpo humano), fito sanitario de importación (para vegetales), certificado de reconocimiento INEN, Licencia previa MAGAP, Licencia previa COMEX, Licencia previa CONCEP, registro de importador en el Mipro, registro de operador en el Mipro, registro de Agrocalidad.
- El siguiente paso es contratar el transporte (aéreo, marítimo o terrestre) para el embarque, por lo que The Best Cargo se encarga de guiar al cliente para que establezca contacto con la empresa de transporte adecuada.
- The Best Cargo debe encargarse de revisar los “draft” de los documentos emitidos por el proveedor tales como: factura, documento de transporte (Bill of Lading o Air way bill o carta porte internacional CI) y certificado de origen y se da la aprobación para que estos sean emitidos como originales.
- Se realiza seguimiento del embarque mediante las fechas ETD (fecha de salida) y fecha ETA (fecha de llegada). Además del seguimiento de los documentos necesarios enviados puesto que estos deben llegar antes de la carga.
- Entregar los documentos a un agente de aduana para que realice trámite de nacionalización ante la SENA y conjuntamente se coordina la Carta de Autorización de Salida de la mercadería con la naviera si es el caso.



- A continuación, se debe dar seguimiento al trámite de nacionalización para que se cumpla los procesos en los tiempos correspondientes y no generar costos extra al cliente.
- Y por último en el caso que el cliente lo requiera se coordina el transporte terrestre y custodia de la carga para ser entregada en las oficinas del cliente.

### **En el caso de las exportaciones**

- Se realiza un análisis del producto para asignar la clasificación arancelaria a la que corresponde.
- Verificar si el producto a importar tiene prohibición de ingreso en el país de destino y los requisitos de control previos necesarios.
- Se brinda asesoramiento al cliente para verificar si se puede obtener los requisitos de control previo que exija el país de destino que pueden ser: fito sanitario de exportación, certificado de origen, registro MIPRO, declaración juramentada de origen, registro de operador en Agrocalidad, certificados de conformidad de producto emitidos por verificadoras, entre otros.
- Una vez que se haya confirmado que se puede obtener los requisitos se procede a determinar el tipo de transporte dependiendo del volumen de la carga, peso de la carga y características puesto que puede tratarse de una carga sobredimensionada que no se puede transportar en contenedores generales como por ejemplo maquinaria pesada o ciertos tipos de materia prima.
- Con la información recopilada se realiza una proyección de costos de la exportación con el fin de determinar la factibilidad de dicha importación y no generar pérdidas a la empresa

- Se entrega al cliente la información recopilada para que este confirme la exportación a su cliente en caso de cumplir con todos los requisitos.
- Una vez que el cliente llegue a un acuerdo con el importador The Best Cargo se encarga de brindar asesoramiento para la obtención de requisitos de control.
- Con estos documentos se solicita al cliente la factura para que sea revisada y aprobada, además se coordina con un agente de aduana para elaboración de la DAE.
- Se procede a coordinar tanto el transporte terrestre y después transporte internacional (marítimo, aéreo, terrestre).
- Se realiza la revisión de los “draft” de los documentos de embarque y documentos de transporte (Bill of Lading o Air wayBill o carta porte internacional) para dar la aprobación y que sean emitidos en originales.
- Se hace seguimiento del embarque: fecha ETD (fecha de salida) fecha ETA (fecha de llegada) además del envío de los documentos al importador.

### **1.3. Estructura organizacional**

Una estructura organizacional según Elearning 2008 es una forma de repartir trabajo y/o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada; sin embargo, la estructura de una empresa debe adaptarse a las necesidades de la organización, por lo que se encontrará en constante cambio.

The Best Cargo a pesar de tener pocas personas a su disposición ha establecido una estructura organizacional con el fin de delimitar las actividades y responsabilidades que cada uno de los colaboradores debe cumplir.

**1.3.1. Departamento.** Al ser una microempresa, The Best Cargo cuenta únicamente con tres departamentos que captan todas las actividades necesarias para atender los requerimientos de los clientes externos e internos. Estos departamentos son: Departamento asesoramiento de comercio exterior Exportaciones, Departamento asesoramiento de comercio exterior Importaciones y Departamento de Contabilidad.

El Departamento asesoramiento de comercio exterior Exportaciones se encarga de atender a los clientes que requieran realizar embarques para envío de mercadería al exterior. Puesto que el asesoramiento que brinda The Best Cargo a sus clientes es de manera integral dentro de las funciones de este departamento se encuentra analizar las políticas, regulaciones y requisitos tanto del país como el país de destino de la mercadería y estar en permanente actualización. Conjuntamente deben asesorar al cliente para obtener los requisitos necesarios de exportación, revisión de documentos y proyección de costos además de coordinar tanto con el transporte local como internacional el embarque de la mercadería.

El Departamento asesoramiento de comercio exterior Importaciones tiene como objetivo asesorar a los clientes en el proceso de importación de sus mercaderías. Este departamento cuenta con un mayor flujo de clientes que el de exportación puesto que en el Ecuador el comercio exterior se ve influenciado en su mayoría por este rubro como se ve reflejado en la balanza comercial del país.

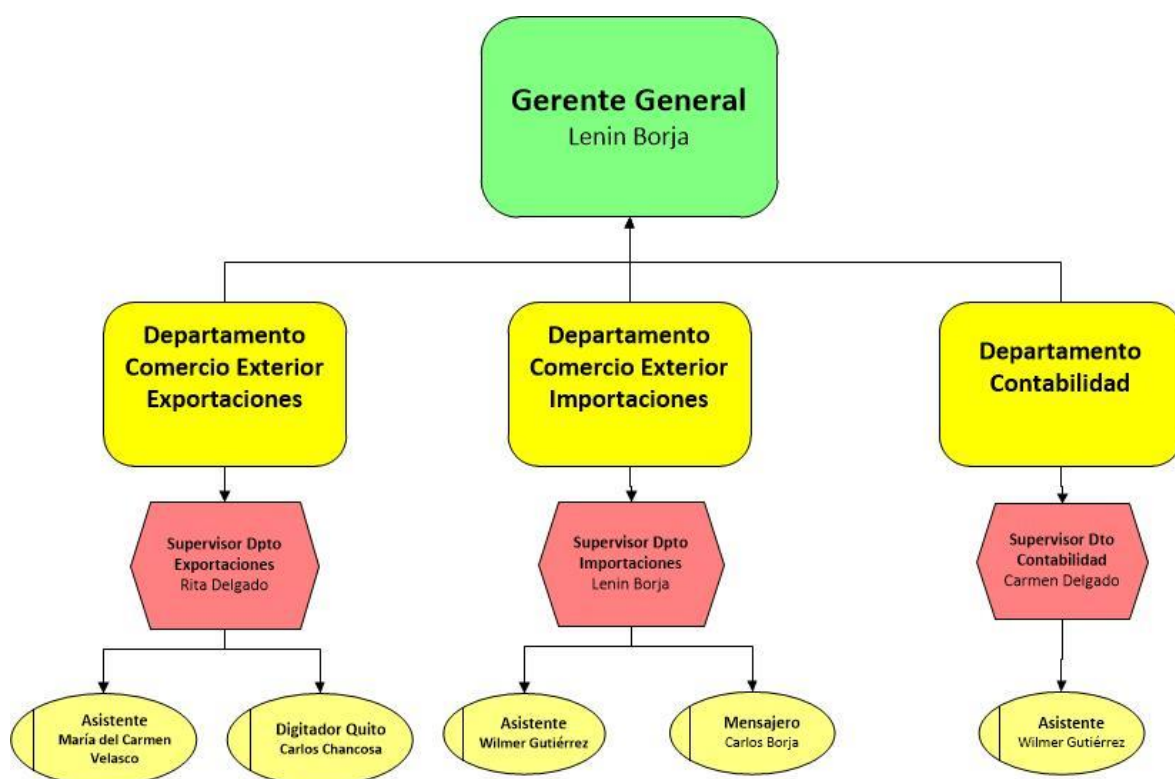
Las funciones de este departamento principalmente se basan en asesorar al cliente durante todo el proceso de importación, empezando en el análisis de políticas, regulaciones y requisitos hasta entregar la mercadería al cliente. Para lo cual los integrantes de este departamento deben estar capacitándose constantemente en las normativas que se establezcan, convenios con los transportistas y otros stakeholders que son representados por parte importante de este proceso.

Por último, el Departamento de Contabilidad tiene la responsabilidad de registrar todas aquellas operaciones diarias que la empresa realice y que representen ingresos o salida de

dinero. Se encarga de registrar los pagos, cuentas por pagar y/o prepagos entregados a proveedores y stakeholders, así como los cobros, cuentas por cobrar y pre cobros recibidos por los clientes. Además de mantener control sobre la facturación de la empresa, documentos de retención en la fuente emitidas o recibidas y cuentas pendientes de cobro o pago.

Este departamento también se encarga de realizar las declaraciones mensuales y anuales exigidas por el regulador de impuestos del país SRI tales como: declaración de retenciones en la fuente, declaración mensual de IVA, anexo transaccional simplificado y anexo de relación de dependencia.

**1.3.2. Cargos.** Los cargos que se han asignado a los colaboradores dentro de cada uno de los departamentos de muestran a continuación en la figura 1:



**Figura 1. Gráfico organizacional The Best Cargo**

**1.3.3. Responsabilidades.** En base a entrevistas realizadas a cada uno de los colaboradores de la empresa se determinó las responsabilidades que cada uno de ellos realiza en sus puestos de trabajo. Es importante considerar que en algunas ocasiones una persona realiza actividades en dos áreas diferentes, por lo que se especifica las responsabilidades correspondientes a cada área.

#### **Supervisor Departamento comercio exterior exportaciones**

**Nombre:** Rita Delgado

**Funciones:**

- Revisar información de embarques de cada cliente
- Realizar análisis de factibilidad de exportación
- Preparar y dar seguimiento a los documentos de exportación
- Revisar documentos con el cliente
- Contactar y coordinar con los transportistas internacionales
- Coordinar y hacer seguimiento del embarque
- Notificar información de carga al cliente
- Revisar reporte de gastos

#### **Asistente Junior Departamento comercio exterior exportaciones**

**Nombre:** María del Carmen Velasco

**Funciones:**

- Revisar facturas de clientes correspondiente de la mercadería a exportar
- Realizar Certificados de Origen
- Determinar valores de porteos e interpol correspondiente a la carga
- Coordinar envío de documentos por Courier al exterior

- Realizar cartas necesarias para el banco
- Actualizar cuadro de despachos y one drive de los clientes
- Obtener respaldos físicos y digitales de documentos de exportación de cada trámite.
- Hacer reporte de gastos de cada embarque para enviar al cliente
- Revisar saldos pendientes de cobro a clientes y notificar

### **Asistente Senior Departamento comercio exterior exportaciones**

**Nombre:** Carlos Chancosa

**Funciones:**

- Aprobaciones de Declaraciones Aduaneras de Exportación (DAE) en el sistema
- Seguimiento de embarques aéreos y recolección de guías aéreas en aerolíneas
- Coordinación con el exportador para cierres quincenales y mensuales de embarques
- Revisión en el sistema Ecuapass de los embarques de los exportadores
- Cierre de (Declaraciones Aduaneras de Exportación) DAE con las exportaciones realizadas en el mes.

## **Supervisor Departamento comercio exterior importaciones**

**Nombre:** Lenin Borja

### **Funciones:**

- Revisar información de embarques de cada cliente
- Realizar análisis de factibilidad de importación
- Revisión de documentos para importación
- Preparar y dar seguimiento a los documentos de importación
- Revisar documentos con el cliente
- Contactar y coordinar con los transportistas nacionales e internacionales
- Coordinar y hacer seguimiento del embarque
- Notificar información de carga al cliente
- Coordinación con Stakeholders para nacionalización de carga

## **Asistente Departamento comercio exterior importaciones**

**Nombre:** Wilmer Gutiérrez

### **Funciones:**

- Seguimiento de guías aéreas de cada embarque
- Solicitar, enviar y confirmar pago de liquidaciones de aduana a stakeholders
- Coordinar salida de la carga de aduana con navieras
- Coordinación de transporte nacional para la carga

- Seguimiento de la carga a destino
- Realización y envío de documentos necesarios para nacionalización de carga
- Revisar los valores de facturas de la carta de Dacie
- Obtener respaldo físico y digital de documentos de importación de cada trámite
- Preparar y enviar reporte de gastos a clientes
- Atención a clientes

### **Mensajero Departamento comercio exterior importaciones**

**Nombre:** Carlos Borja

**Funciones:**

- Entregar y retirar documentos de oficinas de proveedores, clientes y stakeholders.
- Realizar depósitos bancarios para flujo de trámites
- Retirar cobros de clientes y hacer pagos a proveedores
- Actualizar información en cuadros de despachos.

### **Supervisor Departamento contabilidad**

**Nombre:** Carmen Delgado

**Funciones:**

- Registrar cobros, cuentas por cobrar y abonos de clientes.
- Registrar pago a proveedores, stakeholders y otros pagos.
- Registrar retenciones en la fuente emitidas y recibidas
- Mantener control sobre facturación y cuentas pendientes de cobro



- Preparar declaraciones de impuestos mensuales y anuales
- Realizar roles de pagos mensuales
- Pagar aportes mensuales al IESS
- Utilidades Anuales

### **Asistente Departamento contabilidad**

**Nombre:** Wilmer Gutiérrez

**Funciones:**

- Registrar gastos personales del gerente general mensualmente
- Solicitar documento de retenciones en la fuente a clientes
- Archivar documentación
- Mantener un registro de las comisiones a pagar a stakeholders.

### **Gerente General**

**Nombre:** Lenin Borja

**Funciones:**

- Coordinar ruta diaria del mensajero
- Autorizar pagos
- Atender peticiones, reclamos, sugerencias de los miembros de The Best Cargo

#### **1.4. Actuales clientes**

La cartera de clientes de The Best Cargo se encuentra conformada por pequeñas y medianas empresas que realizan actividades de comercialización principalmente o requieren importar materiales para poder prestar sus servicios.

Actualmente la empresa presta sus servicios a cincuenta y cinco clientes; sin embargo, no todos demandan los servicios de la empresa al mismo tiempo puesto que sus ventas son cíclicas y/o temporales; sin embargo, existen clientes que mantienen un flujo constante durante todo el año.

La ley de Pareto de pocos vitales y muchos triviales nos indica que el 20% de los clientes generan el 80% de ingresos. Esta regla se ha visto demostrada en las organizaciones y The Best Cargo no es la excepción, existen clientes claves que mantienen relación durante todas las semanas y para los que la gran mayoría de recursos y esfuerzos de la compañía están dirigidos.

Los clientes que representan estos pocos valiosos son:

- Confecciones Juveniles Confejsa S.A.
- Medicina Global Glomedical Cia. Ltda.
- Guanguilqui Agropecuaria Industrial S.A. Guaisa
- Industrializadora y Comercializadora de Palmito S.A. Incopalmito
- Kypross S.A.
- Textil Padilla e Hijos Texpadilla Cia. Ltda.
- Textiles del Valle s.a.

Estos clientes claves constituyen medianas empresas que mantiene un nivel de importación constante durante el año; sin embargo, esto no quiere decir que existan épocas del año donde los embarques aumentan, principalmente en el mes de julio.

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.1. Análisis externo

**2.1.1. Factores Políticos y Legales.** Estos factores se encuentran compuestos por las políticas y procedimientos políticos, normativas y leyes que las organizaciones se ven obligadas a cumplir. Por ejemplo, las leyes laborales, normas antimonopolios, política fiscal, regulatorias, el clima político y fuerza de las instituciones como el sistema judicial. (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland III, 2012)

Los factores políticos y legales pueden representar oportunidades o amenazas para las empresas, el gobierno se convierte en un regulador, desregulador, subsidiario, empleador y cliente de las organizaciones. Las normativas y leyes impulsadas por los estados favorecen o perjudican a una industria, en una economía globalizada como la actual las decisiones tomadas por determinado gobierno afecta no solamente a las empresas constituidas en dicho país; sino también se ven afectadas aquellas organizaciones que mantienen relaciones comerciales con esa nación. Es así como en los últimos años los países han optado por salvaguardar su industria mediante el incremento de aranceles a productos importados, lo que ha causado impactos significativos a empresas exportadoras. (David, 2013)

En el Ecuador la situación política y legal sufrió cambios con la última transición de gobierno, después de que el Economista Rafael Correa estuviera al mando por una década (2007-2017), en las elecciones presidenciales realizadas el 2 de abril de 2017, Lenin Moreno fue electo junto a Jorge Glas como el binomio para gobernar al país, quienes pertenecían al mismo partido político “Alianza País” del ex presidente.

Sin embargo, en los inicios del nuevo gobierno se dio una ruptura poco común entre el presidente y vicepresidente que ha desencadenado un “torbellino político” puesto que al segundo al mando se le han retirado sus funciones y las perspectivas a futuro no se encuentran bien definidas. Esta pugna que se presenta entre el binomio muestra una debilidad interna por parte del gobierno y puede llevar a una inestabilidad política e incluso causar una división en la asamblea nacional entre aquellos que apoyan a Jorge Glas y aquellos que apoyan a Lenin Moreno. (Casado, 2017; Pazmiño, 2017)

Actualmente las encuestas muestran que el gobierno tiene una aceptación entre el 70 y 80 por ciento en la población ecuatoriana. Esta aceptación se debe al cambio inesperado de ideología que presentó en sus inicios, además de mostrarse como un gobierno abierto al diálogo y proponer programas de vivienda y vejez. (Pazmiño, 2017)

El presidente Lenin Moreno presentó las principales acciones que ejecutará en su gobierno, tales como: Dinamizar el sector de la construcción mediante proyecto de fomento y facilitación y revisión de la Ley de la Plusvalía; Incentivar la inversión y el ingreso de divisas mediante la repatriación de capitales; Impulsar el uso de medios de pago digitales y promover la austeridad del gasto público. (Diario El Tiempo, 2017)

Como lo cita diario El Telégrafo (2017), David Meza analista económico, afirma que es una propuesta beneficiosa la que realizó Lenin Moreno, especialmente mediante la segunda propuesta que atraerá la inversión de capitales al país y por tanto se generarán plazas de trabajo. Meza, consideró que a pesar de que el único costo de la repatriación de capitales es el Impuesto de Salida de Divisas (ISD) y se debería eliminar para brindar un incentivo a los inversionistas.

El gobierno determinó que realizará una consulta popular a los ciudadanos con el fin de obtener respuestas a temas de interés popular; la consulta consta de siete preguntas que contemplan temas políticos, económicos, sociales y ambientales. Los asambleístas han declarado que apoyan la decisión tomada por el presidente y que participarán en el proceso;

sin embargo, no creen que esta consulta permita recuperar democracia porque consideran que esto se dio gracias a un proyecto político. (TeleAmazonas, 2017)

Por tanto, la situación política del país se encuentra en transición y presenta cambios significativos que afectarán a los diferentes sectores como económicos, ambientales y sociales. A pesar de los actuales conflictos que ha presentado Lenin Moreno con su vicepresidente Jorge Glas y algunos seguidores de su propio partido, que pueden mostrar una inestabilidad política, es evidente que el gobierno se muestra abierto al diálogo y espera respetar la decisión de la ciudadanía como tal es el caso de la consulta popular propuesta.

Mientras tanto en el ámbito legal, en vista de la tendencia a la inestabilidad e incertidumbre política que presenta el Ecuador durante los cambios de mando como es el caso de las leyes laborales que constantemente se encuentran en modificaciones y por tanto los empresarios no pueden mantener estrategias a largo plazo. Es por esto que en materia de comercio exterior a partir del año 2006 se decidió establecer un plan nacional que brinde estabilidad a los comerciantes y proteja negociaciones internacionales a futuro.

El Ministerio de Relaciones Exteriores formuló un Plan Nacional de Política Exterior (PLANEX) vigente durante 15 años (2006-2020), este plan pretende mantener una estabilidad que vaya más allá de los cambios de gobierno y ofrecer beneficios concretos al pueblo ecuatoriano mediante las relaciones que mantenemos con los distintos países, regiones, organismos multilaterales y otros nuevos actores. El plan contiene los escenarios internacionales previsibles durante su tiempo de ejecución; los principios que sustentan la política exterior del Ecuador; los objetivos que se plantean para el período de su duración; los ejes transversales y países prioritarios de la política exterior, los lineamientos estratégicos para cada uno de ellos; y las propuestas que orientarán el desarrollo institucional de la Cancillería (Ministerio de Relaciones Exteriores , 2006)

Además de los principios establecidos en el PLANEX para regular al comercio exterior, Ecuador ha determinado requisitos de ley que las empresas al importar o exportar deben cumplir. El Comité de Comercio Exterior (COMEX) es el organismo encargado de aprobar

las políticas nacionales y regulación de todos los asuntos y procesos en materia de política comercial. Para ello se sustenta en miembros de apoyo o delegados como lo son el Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Ministerio de Industrias y productividad, Ministerio de Economía y Finanzas y Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (Ministerio de Comercio Exterior, 2013)

Los requisitos legales para la importación o exportación dependerán del tipo de producto, estos requisitos se encuentran en las Resoluciones N°. 182,183,184 y 364 del Comité de Comercio Exterior. (PRO ECUADOR, 2016). Los productos son identificados por partidas arancelarias, que no son más que códigos numéricos que se asignan a las mercancías para que puedan ser importadas o exportadas y así determinar los aranceles de importación, trámites de exportación y requisitos. Existen criterios comunes de clasificación arancelaria que han sido adoptados por la mayor cantidad de países en el mundo, pero también existen denominaciones específicas que determinan las zonas económicas y los países. (elarancel, 2016)

En la Resolución N° 59 expedida el 12 de julio de 2014 la Aduana del Ecuador estableció que para las partidas arancelarias del país se utilizaría la Nomenclatura Arancelaria Común de la Comunidad Andina (NANDINA) que está basada en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. El código numérico de NANDINA está compuesto por ocho dígitos que comprenden partidas y subpartidas. Además, el país ha creado sus propias subpartidas nacionales que llevan a un nivel más detallado que la nomenclatura establecida. A continuación, se muestra la composición de la partida arancelaria en el Ecuador.

DÍGITOS										DENOMINACIÓN	
1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º		
1º	2º									Capítulo	
1º	2º	3º	4º							Partida del Sistema Armonizado	
1º	2º	3º	4º	5º	6º					Subpartida del Sistema Armonizado	
1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º			Subpartida NANDINA	
1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	Subpartida Nacional	

**Figura 2. Clasificación arancelaria Ecuador**

**Fuente: (Aduana del Ecuador, 2012)**

Las partidas arancelarias, entre otras cosas, sirven para determinar los aranceles que ese producto determinado gravará y que por tanto estos también se ven afectados por los acuerdos comerciales que el país mantenga con otros países como es el caso de Ecuador con la Unión Europea, la CAN Y ALADI.

El último acuerdo internacional que firmó Ecuador fue con la Unión Europea se suscribió el 11 de noviembre de 2016 mediante el vicepresidente de la República Jorge Glas, donde se asegura la liberación inmediata del 99.7% de los productos agrícolas exportables del Ecuador y el 100% a los productos industriales. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Mientras que la Unión Europea logró obtener una liberación de partidas arancelarias a 91 productos agrícolas sensibles que provendrán de los 28 países conformantes tales como: melaza de caña, jarabe de fructosa, panela, carnes congeladas, maíz duro, huevos de ave, carne bovina, queso fresco, entre otros. En total se acordó la libración de alrededor de 7.000 partidas arancelarias. (Paspuel, 2016)

En base a los datos recabados anteriormente se puede concluir que, por una parte, tenemos al Plan Nacional de Política Exterior (PLANEX) y el Comité de Comercio Exterior que han ofrecido estabilidad al comercio exterior ecuatoriano, proyectándonos ante la comunidad internacional como un país confiable para mantener relaciones comerciales de largo plazo

sin que se vean afectadas por cambios políticos. Además, se ha logrado acuerdos internacionales que permiten que el comercio exterior sea más factible tanto para los importadores como exportadores.

En cambio, las resoluciones expendidas por el COMEX muchas veces restringen las importaciones de productos o se incrementan el costo de la importación a través de las partidas arancelarias, que generalmente se lo hace a los productos considerados como suntuarios que provocan salida de divisas del país. Sin embargo, estas restricciones provocan que los importadores deban aumentar el precio de venta para que el consumidor sea el que asuma esta alza de impuestos, lo que probablemente representaría ventas menores o ya sea que lo asuma el empresario y se reduzca su utilidad.

**Tabla 1. Oportunidades y Amenazas Factores Políticos y Legales**

<b>Oportunidades</b>
<b>O1.</b> Gobierno abierto al diálogo con la ciudadanía por el bienestar común
<b>O2.</b> Existe un Plan Nacional de Política Exterior y el Comité de Comercio Exterior que han ofrecido estabilidad al comercio exterior ecuatoriano
<b>O3.</b> Acuerdos Internacionales como la CAN, ALADI y Unión Europea que facilitan el comercio exterior.
<b>Amenazas</b>
<b>A1.</b> Conflictos internos en el gobierno entre el partido político, el vicepresidente y el presidente.
<b>A2.</b> Incertidumbre por el cambio de gobierno sucedido en mayo de 2017
<b>A3.</b> Restricción de las importaciones mediante partidas arancelarias.



**2.1.2. Factores Económicos.** Los factores económicos se refieren a la dirección de la economía en la que la empresa podría competir, no solo a nivel local sino también se ve afectada por la economía de otros países con los que la organización o el país mantenga relaciones comerciales. Es deber de la compañía explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la estabilidad de la economía global. (Hitt, Duane y Hoskisson, 2015)

Hill y Jones (2009) determinaron que existen cuatro factores relevantes a analizar en la economía que son: tasa de crecimiento de la economía, tasas de interés, tipos de cambio de divisas e índices de inflación. Mientras que Torres (2014) considera que las variables que se deben analizar comprenden también los recursos, las finanzas nacionales y política monetaria como: ingreso per cápita, tasas de interés, precios del petróleo, saldos de las balanzas de divisas y comercial, remesas del exterior, tasas y políticas fiscales y dependencia del exterior.

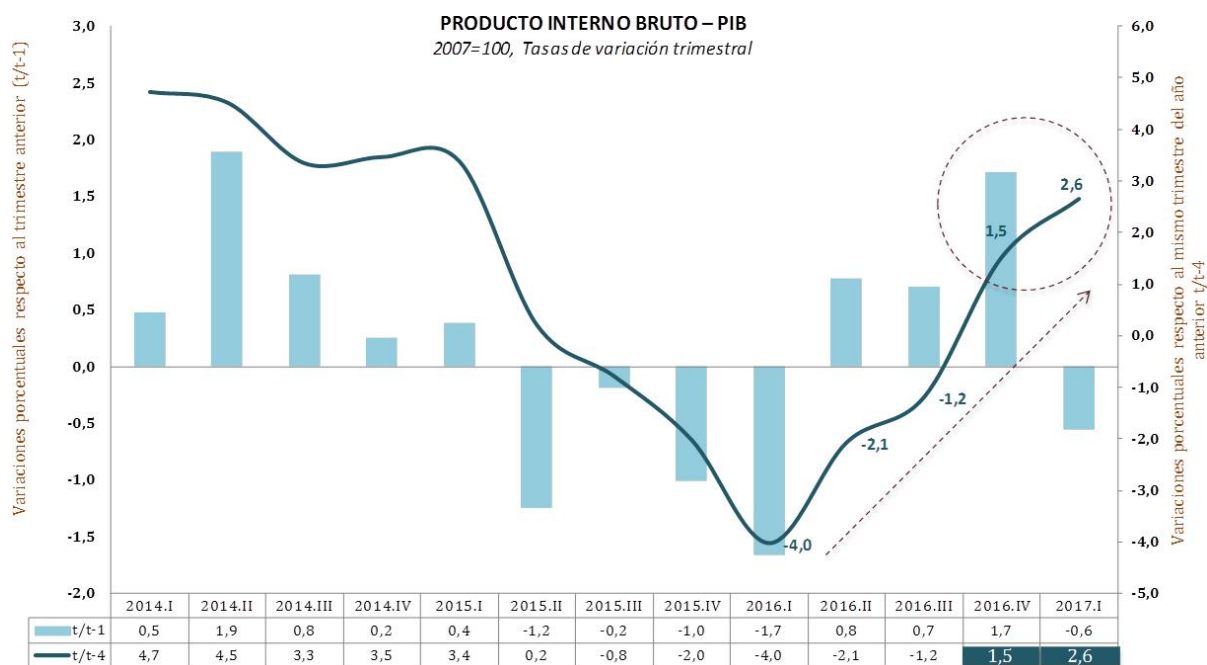
Dentro del presente trabajo de investigación se va a realizar un análisis de los factores económicos del Ecuador que son significativos dentro del desarrollo de la empresa The Best Cargo tales como: Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de inflación, la tasa de desempleo y la balanza comercial.

- **Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto es la suma de los valores monetarios de aquellos bienes y servicios de demanda final que durante un año fueron producidos por el país, es decir es la suma de los valores agregados durante la producción del periodo de un año. (Hernández, 2008)

Los datos del PIB del Ecuador durante el último semestre del año 2016 presentaron una tasa de 1.5% después de una caída al inicio del mismo año de -4.0%, que fue un rasgo de la baja del precio del petróleo en el año 2015. Mientras que en el primer semestre del año 2017 se muestra una recuperación de este indicador cerrando con 2.6% como se muestra en la Figura 2. El crecimiento económico ha sido impulsado por los valores no petroleros durante dos trimestres consecutivos, las principales variables económicas que aportaron al crecimiento son: refinación del petróleo, suministro de electricidad y agua, pesca (excepto camarón),

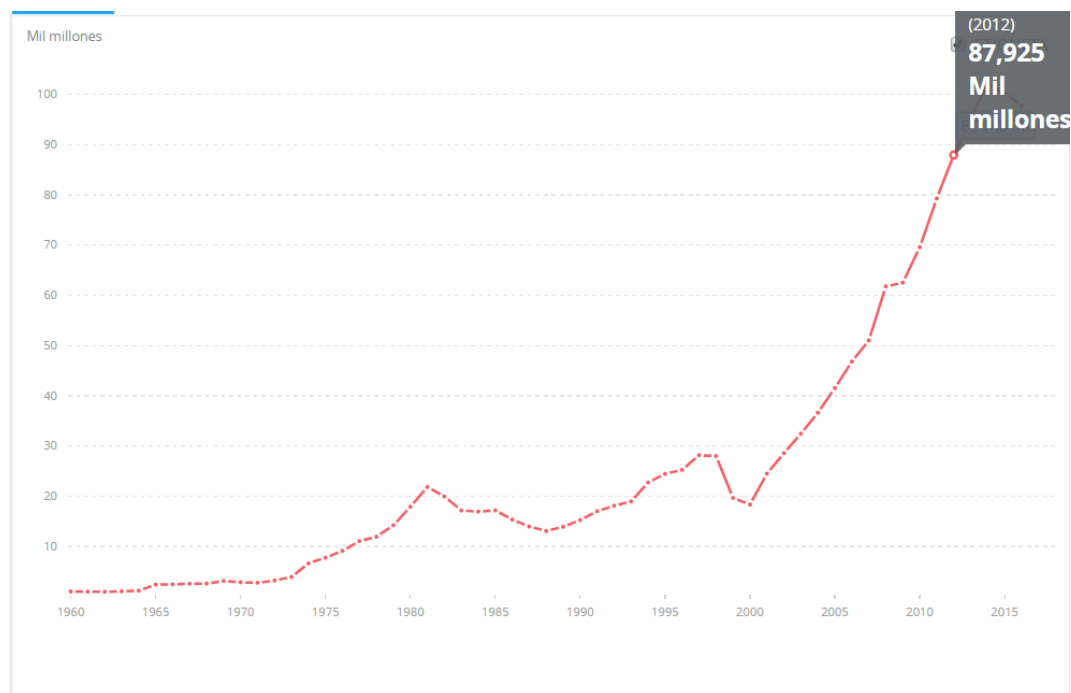
actividades de servicios financieros, comercio, servicio doméstico y transporte. Este crecimiento continuo se prevé para los 3 trimestres restantes del 2017 y los siguientes años. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)



**Figura 3. PIB**

**Fuente:** (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2017)

Según el Banco Mundial (2017), el PIB del Ecuador cerró en el año 2016 por un valor de \$ 97.802 mil millones mientras que en el 2015 fue de \$ 100.177 mil millones y en 2014 de \$102.292 mil millones. En el 2014 el PIB llegó a su punto más alto de las últimas décadas como se puede observar en la Figura 3.



**Figura 4. Evolución del PIB Ecuador (Dólares)**

**Fuente: (Banco Mundial, 2017)**

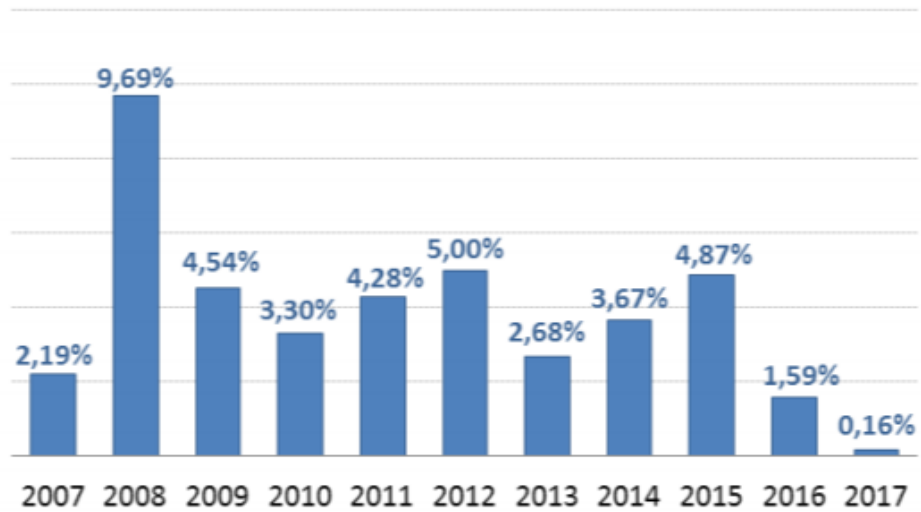
Entre 2006 y 2014 el PIB del Ecuador tuvo un crecimiento del 4.3% gracias a los altos precios del petróleo y flujos de financiamiento externos al sector público. Durante estos años existió un mayor gasto público, gasto social e inversión en los sectores de energía y transporte. En cambio, entre el 2015 y 2016 la economía pasó por una etapa de recesión debido a los bajos precios de petróleo que llegaron hasta \$37.40 por barril; apreciación del dólar y un terremoto en la zona costera del país. Todos estos factores provocaron un mayor índice de desempleo y subempleo urbano y que los niveles de pobreza se estancaran. Para los siguientes años el estado no podrá seguir siendo el motor de la economía, por lo que se deberá promover la participación del sector privado y las inversiones que ayudarán a diversificar la economía, aumentar la productividad, generar empleos y reducir la pobreza. (Banco Mundial, 2017)

- **La tasa de inflación**

La inflación se refiere a las variaciones del nivel de precios de los bienes y servicios que forman parte de los productos más representativos de consumo de los hogares dentro de una economía y que refleja la tasa de crecimiento o el descenso de nivel de precios de un año respecto a otro. (Mochón, Francisco, 2006)

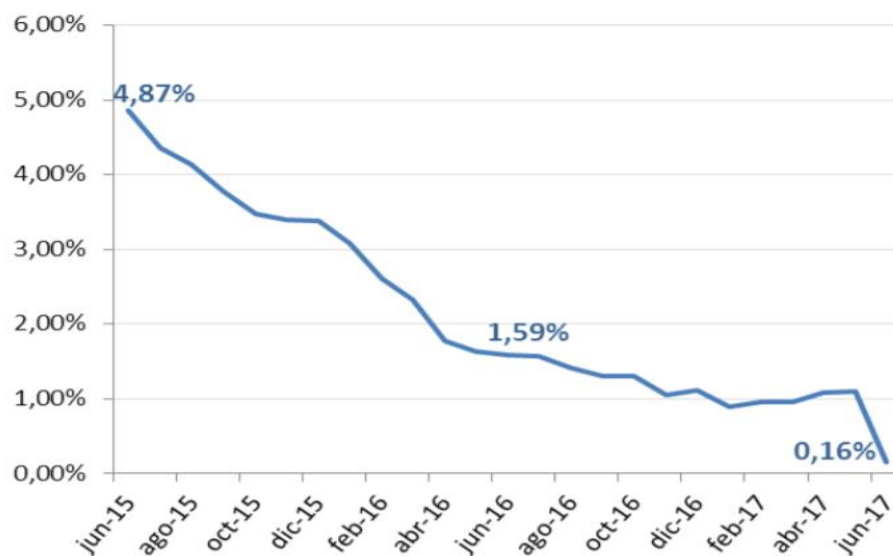
La tasa de inflación de un país según el INEC (2017) es la influencia de las variaciones mensuales o anuales de las categorías o divisiones a la inflación general. Se puede calcular una inflación mensual comparando los precios del mes con respecto al anterior, una inflación acumulada comparando los precios del mes con respecto a diciembre del año anterior y una inflación anual que es la variación del mes con respecto al mismo mes del año anterior.

En el Ecuador la tasa de inflación anual hasta junio de 2017 fue de 0.16%, siendo esta una de las más bajas desde 2007 como se puede observar en la Figura 4 y 5 (INEC, 2017). Estos registros se debieron, según el analista Alberto Acosta Burneo al ajuste de precios que ha sucedido después de una época de bonanza petrolera, precedida por un endeudamiento provocando que los productos se encarecieran y seamos un país muy caro. (Astudillo & Enríquez, 2017)



**Figura 5. Evolución Inflación Ecuador (meses de junio 2007-junio 2017)**

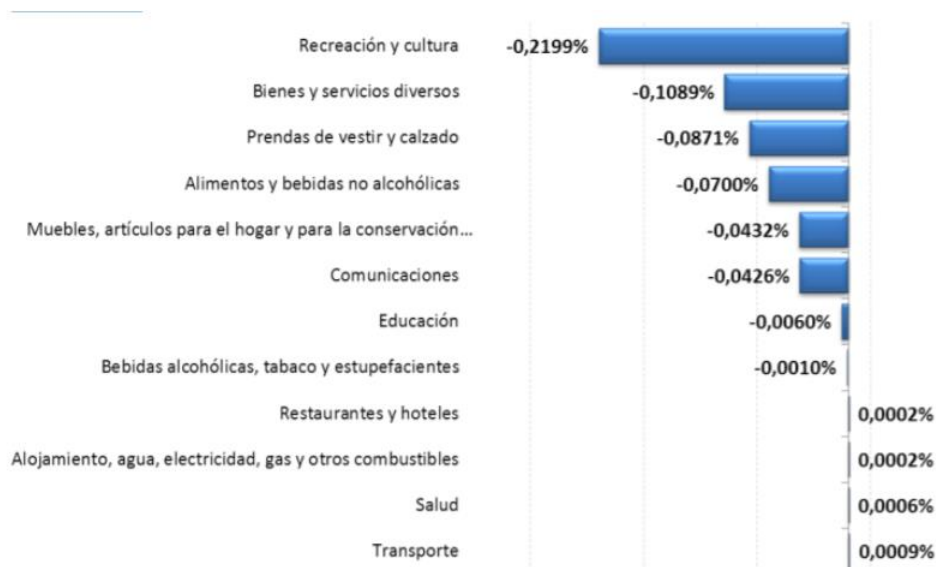
**Fuente: (INEC, 2017)**



**Figura 6. Evolución de la inflación anual (junio 2015-junio2017)**

**Fuente: (INEC, 2017)**

Existen tres divisiones principales que incidieron en la tasa inflacionaria de junio como demuestra la Figura 6, estos son: Recreación y cultura, bienes y servicios diversos y prendas de vestir y calzado. Estos rubros han contribuido al comportamiento del índice general de precios en mayor medida, todos ellos muestran indicadores negativos, por lo que la tasa inflacionaria de junio también lo es. (Astudillo y Enríquez, 2017)



**Figura 7. Incidencia inflacionaria por divisiones de productos**

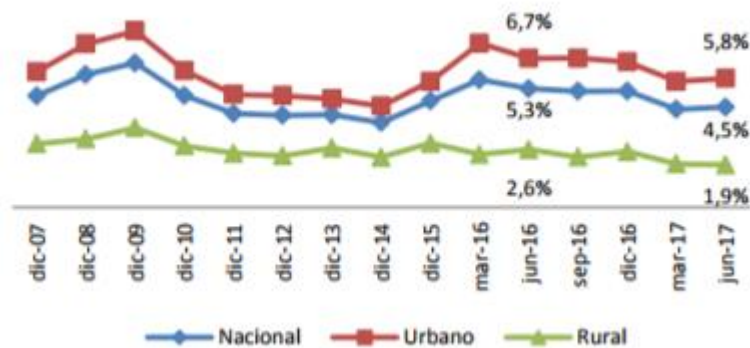
**Fuente: (INEC, 2017)**

Se prevé que la reducción de la inflación continúe, favoreciendo así a compradores; sin embargo, los empresarios consideran que esto afecta a la utilidad de la empresa puesto que tienen un rango limitado en la fijación de precios, lo que provoca que las empresas tengan que asumir un mayor número de costos. (Astudillo & Enríquez, 2017)

- **La tasa de desempleo**

Una de las variables económicas más importantes para la población es el empleo, puesto que todos aquellos que han culminado su formación están deseosos por encontrar un empleo y tener una buena remuneración; sin embargo, dentro de la economía de un país esto no sucede para todos los habitantes por lo que el gobierno debe enfrentarse a una de las mayores problemáticas: el desempleo. Este último se mide mediante la tasa de desempleo que es el cociente entre el total de desempleados y la población económicamente activa, y generalmente refleja la situación del ciclo económico debido a que esta tasa de desempleo se reduce cuando la producción está creciendo y existe una mayor demanda de trabajo. (Mochón, Francisco, 2006)

En el Ecuador la tasa de desempleo en base a los resultados de la encuesta de junio 2017, presentan una reducción estadísticamente significativa de 0.8 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Esta reducción se debe a que la tasa de desempleo en el sector urbano pasó de ser 5.8% en el año 2016 a 5.3% en junio de 2017, mientras que a nivel rural no se encontró diferencia significativa como se puede ver en la Figura 8.

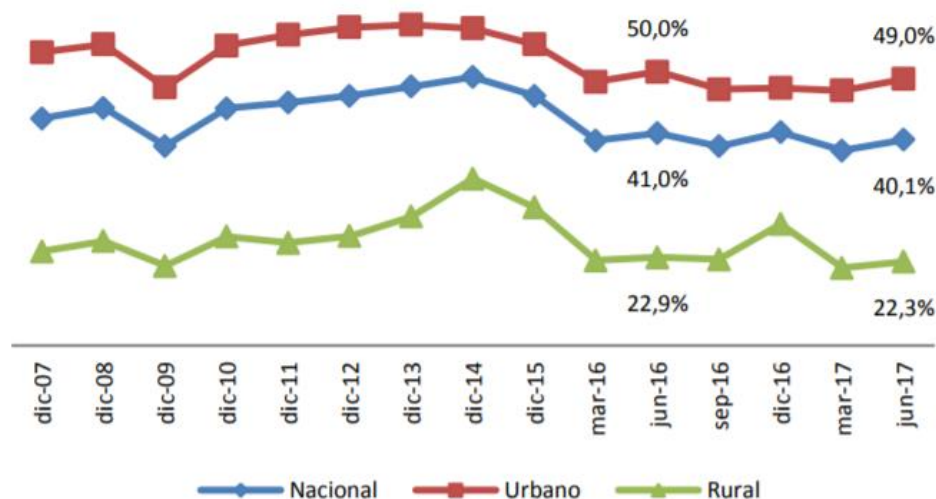


**Figura 8. Tasa de desempleo a nivel nacional, urbano y rural 2007-2017**

**Fuente:** (INEC, 2017)

El empleo, puede encontrarse camuflado por empleos inadecuados que los habitantes de un país pudieron optar para afrontar la situación económica. Existen diferentes clasificaciones de empleo, por lo que en el Ecuador en el año 2014 el INEC y el Senplades presentaron una nueva clasificación de empleo: empleo adecuado, empleo inadecuado y empleo no clasificado. El empleo adecuado se encuentra conformado por la población que no tiene deficiencias ni de horas ni de ingresos, es decir los ocupados plenos y aquellos que desean trabajar más horas sin tener un déficit de horas ni de ingresos; el empleo inadecuado por su parte está conformado por los subempleados que es la población con deficiencia de horas o de ingresos y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar más, el empleo no remunerado que son aquellos que no perciben ingresos y el otro empleo inadecuado que es la parte de la población que a pesar de tener una deficiencia en ingresos no tiene deseo ni disponibilidad de trabajar más.

En el análisis que presentó el INEC para junio 2017, el Ecuador presenta una tasa de empleo adecuado del 40.1% de la población económicamente activa, que ha disminuido en 0.9 puntos en relación con el anterior año como se puede apreciar en la Figura 9.



**Figura 9. Tasa de empleo adecuado a nivel nacional, urbano y rural junio 2007-2017**

**Fuente:** (INEC, 2017)



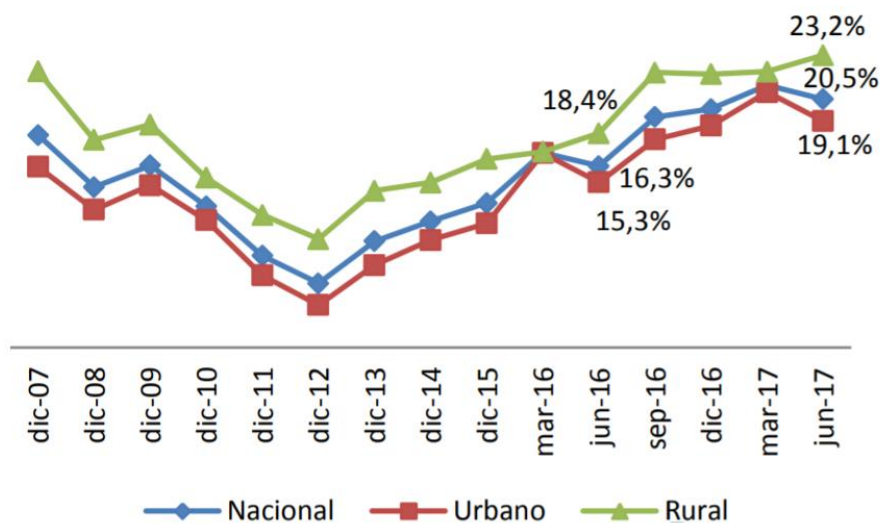
La ciudad con un mayor índice de empleo adecuado es Quito con el 63.1%, seguida por Cuenca 60.1%, Ambato 52.7%, Guayaquil 49.5% y Machala 49.3% según la Figura 10.

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
jun-10	62,4%	51,0%	57,7%	48,7%	50,5%
jun-11	64,4%	52,0%	58,1%	54,5%	57,9%
jun-12	60,4%	59,1%	64,1%	56,1%	55,6%
jun-13	63,6%	49,9%	69,0%	51,6%	48,6%
jun-14	71,5%	59,6%	66,9%	52,8%	57,1%
jun-15	65,3%	60,4%	63,0%	51,7%	58,4%
dic-15	66,5%	56,9%	64,6%	57,1%	58,5%
mar-16	61,2%	53,9%	60,7%	51,0%	51,2%
jun-16	64,0%	54,0%	61,8%	53,0%	53,7%
sep-16	62,3%	49,9%	55,8%	49,6%	49,5%
dic-16	57,6%	49,6%	56,6%	49,2%	46,9%
mar-17	57,7%	49,1%	61,9%	48,1%	46,6%
jun-17	63,1%	49,5%	60,1%	49,3%	52,7%

**Figura 10. Tasa de empleo adecuado por ciudades auto-representadas, 2010-2017**

**Fuente:** (INEC, 2017)

La tasa de subempleo presenta incrementos anuales significativos tanto a nivel nacional como zonas urbanas y rurales. En junio de 2016 el país registró una tasa de subempleo del 16.3% mientras que en el 2017 subió a 19.1%. Las ciudades más afectadas resultaron ser Quito y Guayaquil puesto que el subempleo aumentó 4.3 y 6.8 puntos porcentuales respectivamente.



**Figura 11. Tasa de subempleo a nivel nacional, urbano y rural. Junio 2007-2017**

**Fuente: (INEC, 2017)**

A pesar de que 50.879 personas salieron del desempleo en el país desde junio 2016 a junio 2017, la mayoría se debe a las relaciones de subempleo que han optado los ecuatorianos y que actualmente según los expertos, esta tasa supera significativamente a la tasa de empleo adecuado principalmente en Quito y Guayaquil. Para el director del Observatorio de la Pequeña Empresa de la Universidad Andina Simón Bolívar, Wilson Araque, este incremento del subempleo se debe al desarrollo del autoempleo con la esperanza de la población de generar algún ingreso. (El Telégrafo, 2017)

Uno de los grupos más afectados del desempleo son los jóvenes entre 15 y 24 años que según el INEC conforman el 38.9% de la población desempleada, mientras que en el subempleo representan el 20.9%, mientras que aquellos que cuentan con un empleo adecuado únicamente son el 9.2% de la población. A pesar de los incentivos otorgados por el gobierno para motivar la contratación de jóvenes, no ha dado resultado puesto que la falta de experiencia sigue siendo una barrera y las empresas son cautas para contratar. (El Comercio, 2017)

- **La balanza comercial**

La balanza comercial es la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país. (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015)

En base a la información recabada del Banco Central del Ecuador (2017) se puede determinar que la balanza comercial en Ecuador durante el primer cuatrimestre del 2017 fue superior a la del 2016 por 1362,8% pasando de 48,51 millones a 709,61 millones. Las exportaciones totales aumentaron en un 29,4% equivalente a \$1438,20 millones; mientras que las importaciones se incrementaron en un total de 16,0% equivalente a \$777,10 millones.

Las exportaciones no petroleras han tenido un crecimiento en el primer cuatrimestre del presente año en comparación al anterior, estas registraron un crecimiento del 13,3%; pero a pesar de esto, siguen siendo inferiores por un valor significativo a las exportaciones petroleras que contemplan un crecimiento del 74,7%. (Banco Central del Ecuador, 2017)

Las importaciones por su parte se clasifican en petroleras y no petroleras y están constituidas por los siguientes rubros: Bienes de consumo, Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, Materias primas, Bienes de capital, Combustibles y Lubricantes y Diversos. Los principales rubros de interés para la empresa son los bienes de consumo que han tenido un crecimiento del 9,4% correspondientes a \$96,3 millones, bienes de capital que han tenido un crecimiento del 4,1% equivalente a \$52 millones y diversos con un crecimiento del 12,8% correspondientes a 1,8 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2017)

	Ene - Abr 2014		Ene - Abr 2015		Ene - Abr 2016		Ene - Abr 2017		Variación 2017 - 2016	
	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	TM	USD FOB	USD FOB Absoluta Relativa	
<b>Exportaciones totales</b>	<b>9,465.2</b>	<b>8,527.7</b>	<b>10,573.6</b>	<b>6,401.6</b>	<b>10,142.1</b>	<b>4,890.8</b>	<b>10,670.4</b>	<b>6,329.1</b>	<b>1,438.2</b>	<b>29.4%</b>
Petroleras	6,446.4	4,424.4	7,297.4	2,331.5	6,929.2	1,281.6	7,147.1	2,238.5	956.9	74.7%
No petroleras	3,018.8	4,103.3	3,276.2	4,070.1	3,212.9	3,609.2	3,523.3	4,090.6	481.4	13.3%
<b>Importaciones totales</b>	<b>5,387.0</b>	<b>8,274.0</b>	<b>5,365.2</b>	<b>7,620.8</b>	<b>4,473.5</b>	<b>4,842.3</b>	<b>5,030.4</b>	<b>5,619.4</b>	<b>777.1</b>	<b>16.0%</b>
Bienes de consumo	334.9	1,453.9	313.4	1,500.3	237.4	1,022.0	263.4	1,118.3	96.3	9.4%
Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos (2)	1.4	70.6	0.8	38.0	0.9	37.7	1.2	47.0	9.3	24.8%
Materias primas	2,698.0	2,451.8	2,576.5	2,495.1	2,206.4	1,783.6	2,796.8	2,145.5	361.9	20.3%
Bienes de capital	183.9	2,124.8	201.6	2,090.7	122.8	1,268.3	124.2	1,320.3	52.0	4.1%
Combustibles y Lubricantes	2,166.9	2,150.0	2,271.1	1,480.1	1,903.7	716.5	1,842.8	970.0	253.5	35.4%
Diversos	1.8	15.8	1.8	16.6	2.2	14.3	2.1	16.1	1.8	12.8%
Ajustes (3)		7		0		0		2.17	-	0.0%
<b>Balanza Comercial - Total</b>	<b>253.7</b>	<b>-1,219.145</b>	<b>48.51</b>	<b>709.61</b>	<b>1362.8%</b>					
<b>Bal. Comercial - Petrolera</b>	<b>2,313.4</b>	<b>874.36</b>	<b>572.09</b>	<b>1,264.95</b>	<b>121.1%</b>					
Exportaciones petroleras	4,424.4	2,331.5	1,281.6	2,238.5	74.7%					
Importaciones petroleras	2,111.0	1,457.1	709.5	973.5	37.2%					
<b>Bal. Comercial - No petrolera</b>	<b>-2,059.7</b>	<b>-2,093.50</b>	<b>-523.58</b>	<b>-555.34</b>	<b>-6.1%</b>					
Exportaciones no petroleras	4,103.3	4,070.1	3,609.2	4,090.6	13.3%					
Importaciones no petroleras	6,163.0	6,163.6	4,132.8	4,645.9	12.4%					

**Figura 12. Balanza Comercial Ecuador 2014-2017**

**Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2017)**

En el país se establecieron salvaguardias a 2152 partidas arancelarias al momento de su importación desde junio de 2016 hasta junio de 2017, lo que provocó que las importaciones se redujeran significativamente. Sin embargo, a partir de la eliminación de estos impuestos se registró un aumento del 72% los primeros 14 días principalmente en bienes como teléfonos comunes, prendas de vestir, preparaciones alimenticias, refrigeradores y congeladores, televisores, entre otros. Además, el director de la Aduana del Ecuador, Mauro Andino Alarcón afirmó que al comparar el período entre enero-agosto de este año y el 2016 se registró un incremento de las importaciones por un 22%. (Enriquez, 2017)

Por otra parte, César Augusto Sosa (2017) afirma que en el 2017 el Ecuador dependerá del comercio exterior, puesto que el gobierno espera que gracias al acuerdo establecido con la Unión Europea se generen un mayor número de exportaciones que generen ingresos al país. Sin embargo, este modelo económico no se ajusta a lo que normalmente el gobierno venía proponiendo.

Estas tendencias de crecimiento dentro de la balanza comercial representan una gran oportunidad para la empresa The Best Cargo, puesto que su giro de negocio depende directamente del nivel de comercio exterior que mantengan los importadores y exportadores del país. Sin importar si la balanza comercial es positiva o negativa, la compañía se ve beneficiada puesto que realiza trámites para ambos casos, a pesar de que en su mayoría asesora a empresas importadoras.

**Tabla 2. Oportunidades y amenazas de los factores económicos**

<b>Oportunidades</b>
<b>O4.</b> Proyecciones de crecimiento en el PIB del Ecuador para 2017 y los próximos años.
<b>O5.</b> Disminución del desempleo en el Ecuador, mayor capacidad de adquisición para consumidores
<b>O6.</b> Incremento significativo de importaciones a partir de eliminación de las salvaguardias
<b>O7.</b> Proyecciones de incremento de exportaciones por acuerdo el con la Unión Europea
<b>O8.</b> Incremento de la participación de exportaciones no petroleras en la balanza comercial.
<b>Amenazas</b>
<b>A4.</b> Limitación en la fijación de precios para las empresas
<b>A5.</b> Incremento de subempleo en el país.

**2.1.3. Fuerzas sociales y culturales.** Las fuerzas sociales son los valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios”. Las tendencias de la sociedad representan oportunidades o amenazas para una u otra industria, la población mundial tiene una tendencia al envejecimiento, por lo que las empresas hoteleras, restaurantes, centros vacaciones, líneas aéreas, entre otros, se verán beneficiados; mientras que aquellas empresas de servicios no recreacionales probablemente disminuyan sus ventas. Thompson et al. (2012)

Las fuerzas demográficas también son importantes para las organizaciones puesto que como las otras fuerzas representan oportunidades o amenazas para las diferentes industrias. El cambio en alguna de las características de la población puede resultar beneficioso para una industria, por ejemplo, si los habitantes de una zona envejecen las organizaciones deberán centrar sus esfuerzos en atender las necesidades de personas mayores y las empresas que ofrecían servicios a este grupo de personas obtendrán una demanda en auge. Factores demográficos que pueden afectar a la población son edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual, clase social y tamaño de la población. (Hitt, et al. 2008)

En el Ecuador se han registrado cambios en la tendencia de consumo, el INEC (2012) en su Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011-2012 determinó que existe un incremento del 3% de consumo en los hogares, dado principalmente por la eliminación de salvaguardias; a pesar de que se demostró que las familias son más cautelosas con el precio de un bien. Para obtener una información más detallada del comportamiento de consumo de los ecuatorianos, se divide a la población en 10 diferentes deciles. En el decil 1 se encuentran aquellos que tienen un menor monto de ingresos por lo que sus gastos de consumo son menores, en cambio en el decil 10 se encuentran aquellos obtienen un mayor número de ingresos y por ende sus gastos de consumo también son mayores. Mediante esta clasificación se determinó que los cuatro últimos deciles categorizados como nivel A, B, C+ y C- compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.

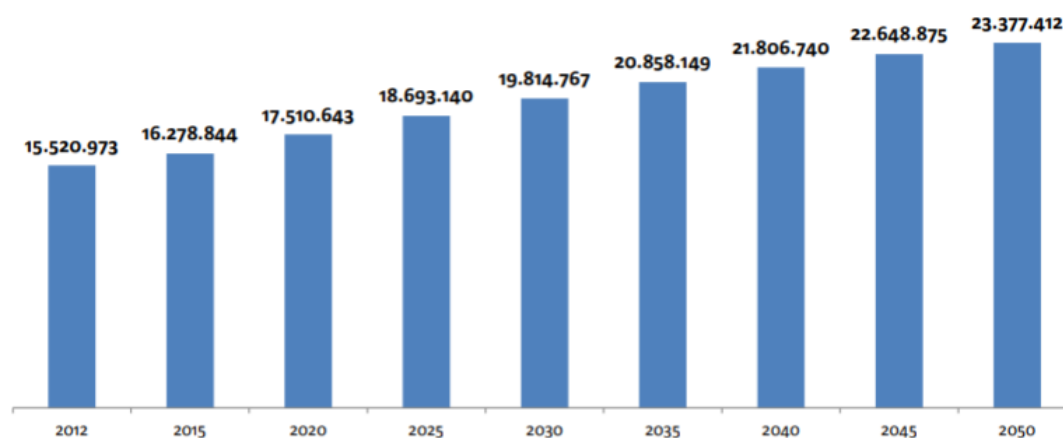
Mediante estos datos recabados por el INEC, se puede determinar que alrededor del 80% de la población ecuatoriana adquiere productos como vestimenta, alimentos, bebidas no alcohólicas, suministros en centros comerciales y que la mayoría de estos son de origen extranjero.

Según el Diario la Hora (2017) y El Telégrafo (2017), los ecuatorianos en su mayoría prefieren comprar productos extranjeros porque son de mejor calidad y tienen un precio más económico. Generalmente los productos ecuatorianos se venden en menor cantidad que los extranjeros, por lo que en las perchas de los supermercados existe una mayor rotación de

productos importados. Uno de los principales factores de esta situación se debe al aumento de consumo en hogares de bienes importados gracias a la liberación gradual de salvaguardias.

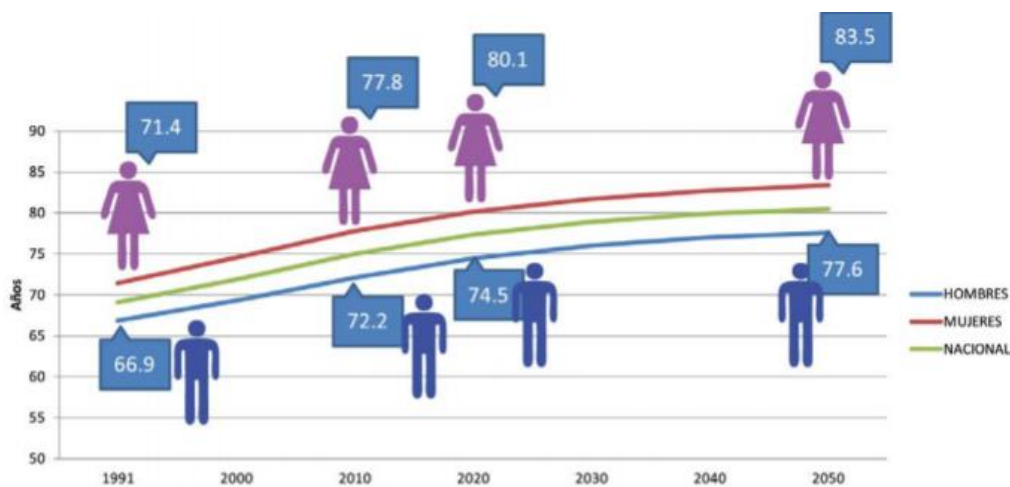
La tendencia de consumos importados por parte de los ecuatorianos es un factor que afecta indirectamente a la empresa en cuestión, las empresas importadoras incrementan el nivel de embarcaciones de acuerdo con la demanda local, y por tanto The Best Cargo se ve beneficiada del consumo de productos extranjeros en el país.

Mientras que las fuerzas demográficas en el Ecuador pueden presentar cambios significativos durante los próximos años, según el último censo realizado en el 2010 se ha determinado que la población es de 14.483.499 de habitantes, actualmente existe una población de 16.739.654 y se prevé que para el 2020 la población sea de 17.510.643 habitantes y siga aumentando en el 2050 hasta llegar a 23.377.412 personas. Además, se espera que la esperanza de vida en el 2050 suba a 80.5 años y que a partir del 2030 la población ecuatoriana empezará a envejecer puesto que las mujeres tendrán menos de dos hijos. Toda esta información se la puede evidenciar en las Figuras 13, 14 y 15. (INEC, 2015)



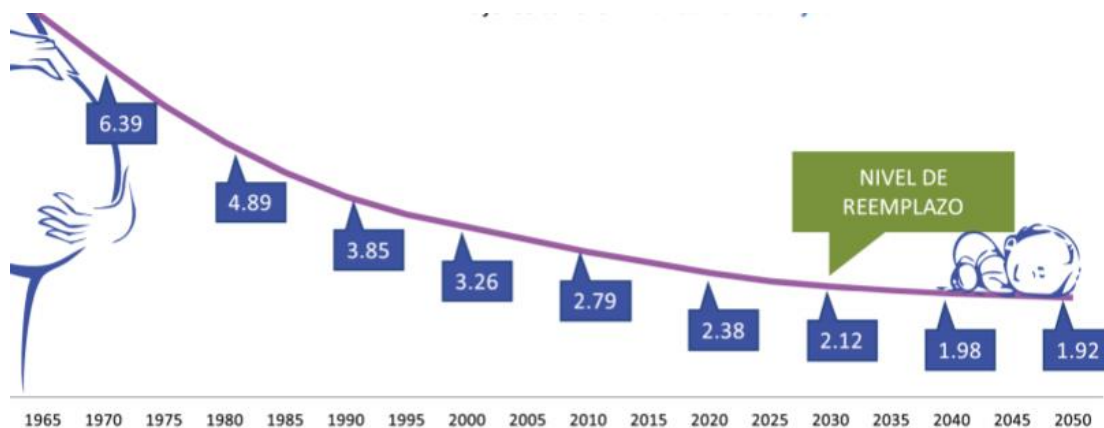
**Figura 13. Proyección de la población ecuatoriana 2012-2050**

**Fuente:** (INEC, 2015)



**Figura 14. Esperanza de vida al nacimiento 1990-2050**

**Fuente:** (INEC, 2015)



**Figura 15. Tasa Global de Fecundidad 1965-2050**

**Fuente:** (INEC, 2015)

Sin embargo, para The Best Cargo es aún más relevante conocer el número de empresas importadoras y exportadoras que existen en el país debido a que ese es su mercado objetivo y cualquier cambio dentro de este sector podría favorecerle o afectarle significativamente. Según la Aduana del Ecuador existen alrededor de 1500 importadores y 1900 exportadores registrados hasta el 2017.



Es decir, existen muchas oportunidades para la empresa ya que los compradores ecuatorianos prefieren adquirir productos importados, lo que beneficia a las empresas importadoras puesto que la demanda de sus productos es en altos niveles y continua y por tanto The Best Cargo se ve favorecida al realizar los trámites de importación de estas empresas. Adicionalmente, el tamaño de mercado objetivo a nivel nacional es numeroso, por lo que la empresa tiene oportunidad de expandir su cartera de clientes.

**Tabla 3. Oportunidades y Amenazas de las fuerzas sociales y culturales**

Oportunidades
<b>O09.</b> Oportunidad de expandir la cartera de clientes.
<b>O10.</b> Población ecuatoriana prefiere consumir productos importados.

**2.1.4. Fuerzas tecnológicas.** La tecnología se ha convertido en una importante estrategia para las empresas, puede representar una fuerte ventaja competitiva para unas, mientras que para otras ha sido la causa de su banca rota. En general, alrededor del mundo la tendencia es el incremento del uso de las TIC, las estrategias de venta están adaptándose a la necesidad de compras por internet. Hay que tomar en cuenta que la tecnología afecta mucho más a unas industrias que a otras, a pesar de la facilidad de compras en línea, existen productos que las personas prefieren todavía apreciarlos físicamente. (David, 2013)

Hitt et al. (2015) considera que el segmento tecnológico tiene como fin crear nuevos productos, procesos y materiales. Este resultado se da gracias al aporte de las instituciones y actividades implicadas que permiten se genere un nuevo conocimiento. Las empresas que logran adaptar primero la nueva tecnología son aquellas que obtienen una participación mayor en el mercado, por lo que es importante que se estudia a consciencia este segmento de manera continua.

Los sistemas informáticos apoyan la gestión de una empresa, permiten que desarrollen sus estrategias de negocio mediante incrementos de la productividad, lo que les hace más competitivas y preparadas para enfrentar los retos del futuro. La implementación de estos sistemas no resulta ser sencillo para las empresas, principalmente para las PYMES, muchas organizaciones no siguen los pasos adecuados, no planifican, ni controlan formalmente su proceso de automatización, tampoco definen los problemas y oportunidades que el sistema informático brindará a la empresa. Estos factores pueden provocar un fracaso en la implementación del sistema informático y que este no genere los resultados esperados. (Prieto & Martínez, 2004)

El Ecuador tiende a implementar las TICs en los diferentes ámbitos a nivel de país, según el Foro económico Mundial (World Economic Forum) en su rating la importancia de las TICs para el gobierno visión futura, el Ecuador se encuentra en el puesto 62 de entre 139 países, sobre países como Brasil o Perú que se encuentran en el puesto 120 y 121 respectivamente. Mientras que en el índice “firm-level technology absorption” que indica el nivel que las empresas adoptan las últimas tecnologías, Ecuador se encuentra en el puesto 76 de 139 países sobre países como Argentina, Paraguay, Perú y Colombia. (World Economic Forum, 2016)

La industria donde se desarrolla la empresa The Best Cargo también ha implementado sistemas informáticos, es así que la Aduana del Ecuador (SENAE) ha puesto a disposición de los usuarios importadores y/o exportadores sistemas como el “Ecuapass” que según PRO ECUADOR (2012) permitirá a todos los Operadores de Comercio Exterior realizar sus operaciones aduaneras de importación y exportación. Este sistema permite control aduanero, minimizar uso de papel, facilita el comercio y se establece como una ventanilla única de comercio exterior.

Por otra parte existen sistemas informáticos disponibles en el país para apoyar la gestión empresarial, es así el caso de la empresa IBM y Level 3 que ofrece soluciones informáticas de almacenamiento de información, data centers, manejo de clientes en la web, almacenamiento de información en la nube, entre otros.

También existen sistemas contables que apoyan al desarrollo de las empresas y que son ofertados. Los sistemas mencionados anteriormente son sistemas de apoyo intraorganizaciones enfocados en la toma de decisiones; sin embargo, una empresa también requiere de sistemas informáticos para sus operaciones. Tal es el caso de sistemas contables que permitan integrar las diferentes actividades relacionadas de la organización como facturación, cuentas por cobrar o pagar, ingresos, egresos. Existen diferentes sistemas contables que se ofertan en el Ecuador como el sistema Fenix, Admysis, SIAC, AS2, entre otros.

Por tanto puede concluir que existen oportunidades para las empresas ecuatorianas que han decidido apoyar su gestión de negocio con TICs, puesto que el gobierno se encuentra impulsando el uso de las mismas y se puede corroborar con los índices internacionales que han ubicado al Ecuador en un lugar en comparación a otros países latinoamericanos como Perú, Brasil, Argentina.

También existen diversas opciones de sistemas informáticos para organizaciones que se encuentran disponibles en el mercado ecuatoriano, se puede encontrar desde sistemas operativos como sistemas contables hasta sistemas de apoyo en la gestión empresarial y toma de decisiones como los que presenta IBM y Level 3.

**Tabla 4. Oportunidades y amenazas de las fuerzas tecnológicas**

Oportunidades
<b>O11.</b> Tendencia a implementación de tecnología para agilizar trámites de comercio exterior por parte de la Aduana
<b>O12.</b> Disponibilidad de sistemas informáticos operativos y Enterprise Resource Planning (ERP) en el Ecuador
<b>O13.</b> Poca necesidad de implementación tecnológica para el giro del negocio

**2.1.5. Factores Competitivos.** Dentro de factores competitivos se analizará los diferentes factores que afectan a la industria, por lo que es importante identificar la industria en la que la empresa se desenvolverá, analizar las fuerzas competitivas de esta y determinar las oportunidades y amenazas que se pueden presentar dentro de este ambiente. Para este análisis nos basaremos en el modelo de las 5 fuerzas de Porter. (Hill & Jones, 2009)

Porter (2008) en su publicación “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” establece que los estrategas deben comprender y enfrentar a la competencia; sin embargo, lo hacen de una forma muy estrecha limitándolo únicamente a los competidores actuales. Él propone que existen además factores relevantes en el análisis tales como: los clientes, proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. Las cinco fuerzas por analizar dentro de la industria son: Amenaza de entrada, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, amenaza de los sustitutos y rivalidad entre competidores existentes.

**2.1.5.1. Amenaza de entrada.** Esta fuerza explica que los nuevos entrantes de un sector pueden introducir nuevas capacidades y exigirán su participación en el mercado, lo que provoca que la rentabilidad potencial del sector se vea limitada. Por lo que Porter (2008) propone que si la amenaza de nuevos entrantes es elevada se mantengan precios bajos o se incremente la inversión con el fin de ahuyentarlos.

Las nuevas empresas en el mercado traen consigo nuevas capacidades de producción, recursos sustanciales y deseos de participación en el mercado. El ingreso de una empresa depende de dos factores: las barreras de ingreso y la reacción esperada de las empresas de ese mercado. Las barreras que las nuevas empresas deben enfrentar son: economías de escala, ventajas significativas en costos de las empresas existentes por los efectos de la experiencia y la curva de aprendizaje, otras ventajas de costos que favorecen a las empresas ya existentes, sólidas preferencias de marca y lealtad al cliente, fuertes “efectos de red” en la demanda del consumidor, altos requisitos de capital, dificultades de construir una red de distribuidores o minoristas y políticas gubernamentales restrictivas. (Thompson, et al. 2012)

Las barreras de entrada se han planteado en esencia para empresas industriales o comercializadoras que pueden enfrentarse a altos costos de capital para su ingreso y continua innovación. Tal es el caso de las economías de escala, ventajas significativas en costos gracias a la experiencia y los efectos de red.

Sin embargo, la industria donde se desenvuelve The Best Cargo es netamente de servicios de asesoría comercial, por lo que para los competidores nuevos las barreras de entrada como costos de capital o economías de escala no son significativas. Para operar dentro de esta industria no es necesario adquirir ninguna clase de activos específicos como maquinaria, softwares, vehículos, tampoco es necesario un espacio físico amplio, ni mucho menos se adquiere ventajas en costos por compras al por mayor.

No obstante, existen otras barreras de entradas relevantes que los nuevos competidores deben enfrentar, tal es el caso de las sólidas preferencias de marca y lealtad al cliente. Los clientes de esta industria son generalmente empresas comercializadoras que dependen en su totalidad de la compraventa de mercadería, lo que convierte a esta área en un punto sensible de las organizaciones, por lo que les es necesario trabajar con un proveedor de confianza y con experiencia en el mercado. Cambiarse de proveedor podría resultar costoso para la empresa no solo en términos monetarios, sino también el tiempo que les tome establecer los procesos adecuados para realizar los trámites de importaciones y/o exportaciones sin demoras o errores que pueden darse por falta de coordinación entre ambas empresas.

La curva de aprendizaje resulta ser una ventaja competitiva para las empresas existentes, mientras que para los nuevos competidores es un reto. A pesar de que Thompson et al. (2012) considera que esta barrera es representativa por el ahorro de costos que una empresa puede lograr gracias a la experiencia de realizar ciertas actividades continuamente, en la industria se ve reflejada por la acumulación de conocimiento a través de la experiencia dentro del mercado. El comercio exterior se encuentra determinado por regulaciones internacionales, regionales y locales como se ha expuesto en los factores legales; por lo que el asesor comercial deberá conocer a profundidad los lineamientos que el importador o exportador deberá seguir para no generar costos extra a sus clientes

Las políticas gubernamentales se han convertido en una barrera de entrada para los nuevos competidores, puesto que las licencias para agentes de aduana se han visto restringidas en los últimos años en el país. La Aduana del Ecuador en su Resolución No. DGN-0409 publicada el 01 de septiembre de 2011 estableció el proceso, requisitos, derechos, obligaciones y limitaciones para las personas naturales y jurídicas que deseen adquirir la licencia de agentes de aduana.

El proceso de postulación se realiza únicamente en el mes de enero de cada año y solamente si la aduana del Ecuador considera que es necesario contar con un mayor número de agentes de aduana. Los postulantes para obtención de esta licencia deberán presentar ciertos requisitos, en caso de personas naturales se debe presentar títulos profesionales validados por la SENESCYT, hoja de vida con respaldo documentario, declaraciones juramentadas, certificado crediticio, certificado de antecedentes penales, entre otros. Mientras que las personas jurídicas deben presentar escrituras de constitución de la compañía, nombramiento de los representantes legales, certificado de cumplimiento de obligaciones, certificado de antecedentes penales de los accionistas, nómina del personal de la empresa, entre otros. (Aduana del Ecuador, 2011)

Por tanto, dentro de la industria se presentan tres barreras de entrada relevantes para los nuevos competidores que son: preferencia de marca y lealtad al cliente, curvas de aprendizaje y políticas gubernamentales que restringen el ingreso de nuevos agentes de aduana.

**Tabla 5. Oportunidades y amenazas factores competitivos: amenaza de entrada**

<b>Oportunidades</b>
<b>O14.</b> Fuertes barrera de entrada para nuevos competidores por preferencia de marca y lealtad, curvas de aprendizaje y políticas gubernamentales
<b>Amenazas</b>
<b>A6.</b> No existen barreras de entradas por inversión de capital o economías de escala

**2.1.5.2.      *El poder de los proveedores.*** Las negociaciones con los proveedores afectan la intensidad de la competencia en una industria, en especial si existen varios proveedores o si no hay productos sustitutos. Los proveedores pueden obtener más beneficios si se deciden colaborar entre sí mediante precios razonables, mejorando la calidad, desarrollando nuevos servicios, entre otras mejoras. La empresa puede optar una estrategia vertical en el caso que los proveedores no sean confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer necesidades de la organización. (David, 2013)

Como menciona en su publicación Porter (2008) un proveedor es poderoso cuando:

**Tabla 6. Características de un proveedor poderoso**

<b>Características de un proveedor poderoso</b>
1. Se encuentra más concentrado que el sector al cual le vende
2. El proveedor no depende fuertemente del sector para sus ingresos
3. Es costoso para los participantes del sector cambiar de proveedor
4. El proveedor ofrece un producto diferenciado
5. No existe un sustituto para lo que ofrece el proveedor
6. Si el proveedor puede integrarse al sector de forma más avanzada

**Fuente:** (Porter, 2008)

Dentro de este sector los proveedores representan un papel importante, en el proceso de importación o exportación se ve necesario la contratación de agentes externos a la empresa para ofrecer el servicio al cliente. Por ejemplo, se necesitan forwarders en el país de origen para retirar la mercadería de las bodegas del proveedor, transporte internacional como navieras o aerolíneas y forwarders en el país de destino para entrega de la mercadería al comprador y agentes de aduana con licencia para presentar los trámites frente a la aduana.

Dentro de estos diferentes tipos de proveedores, los transportistas resultan ser uno de los proveedores más poderosos puesto que se encuentran muy centrados en el sector y su giro de negocio se basa principalmente en realizar esta actividad, lo que les permite tener un amplio conocimiento del mercado e imponer sus condiciones. Los productos sustitutos para las empresas transportistas resultan ser muy costosos o poco efectivos, por ejemplo, para una empresa que envía una gran cantidad de producto al exterior es casi imposible hacerlo mediante una aerolínea ya que a pesar de que disminuiría el tiempo de llegada considerablemente, los costos serían extremadamente altos y se necesitaría de varios viajes.



Por otra parte, las empresas que comercializan productos que perecen rápidamente como las flores deben enviar estos productos vía aérea o de otra forma el producto se echaría a perder.

En cambio, los forwarders y los agentes de aduana representan una fuerte amenaza de integración en el sector puesto que ya realizan actividades importantes dentro del proceso de importación y exportación y además poseen el conocimiento necesario para realizar estas transacciones.

Las actividades que realizan los proveedores resultan ser sensibles dentro de las operaciones de la compañía, si algunas de estas actividades no se llevan a cabo con la debida responsabilidad puede generar graves inconvenientes al cliente hasta el punto de no poder entregar la carga, generar retrasos y costos innecesarios. Afortunadamente, existen varios proveedores que ofrecen estos servicios como los que se menciona a continuación:

**Forwarders nacional:**

- Martin Pacific C.A.
- Munditransport S.A.
- Panatlantic Logistics S.A.
- Navecuador, Grupo Transoceánica
- Surtax S.A.
- Distermar Amerilines S.A.
- Air y Sea Cargo.

**Navieras:**

- Mediterranean Shipping Company C.A
- Hapag Lloyd
- CMA CGM Ecuador S.A.
- Maersk del Ecuador C.A.
- Hamburg Süd Ecuador C.A.
- Hapag Lloyd S.A.

**Agentes de aduana:**

- LDM Lourdes de Molina
- Dacie

**Transporte**

- Transpoint
- Geashipping

Los proveedores más sensibles para la industria resultan ser poderosos, los transportistas son empresas muy centradas en el sector y los productos sustitutos resultan ser inasequibles, mientras que los forwarders y agentes de aduana representan una constante amenaza de ingreso en el sector.

**Tabla 7. Oportunidades y amenazas factores competitivos: El poder de los proveedores**

Amenazas
<b>A7.</b> El poder de negociación de los proveedores de transporte es alto

**2.1.5.3. El poder de los compradores.** Al igual que los proveedores, existen diferentes grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Se presentan dos tipos de clientes: los clientes intermediarios que compran el producto, pero no son usuarios finales y los usuarios finales o consumidores. Los clientes intermedios pueden influir en las decisiones de los usuarios finales, por lo que adquieren un poder importante de negociación. (Porter, 2008)

Los clientes son poderosos en las siguientes situaciones: (Hill & Jones, 2009)

**Tabla 8. Características de clientes poderosos**

<b>Características de clientes poderosos</b>
1. Si la industria está compuesta por muchas empresas pequeñas y los compradores son grandes y pocos
2. Cuando los compradores compran en grandes cantidades
3. Cuando un gran porcentaje del total de la oferta de la industria depende de los pedidos de los compradores
4. Si cambiar de producto resulta ser un costo bajo
5. Cuando para los compradores es económicamente factible adquirir los productos o servicios de diferentes compañías
6. Cuando los compradores son capaces ingresar en la industria

**Fuente:** (Porter, 2008)

Dentro de la industria se trabaja únicamente con clientes finales, puesto que sus servicios se ofrecen de manera directa a las empresas interesadas en importar o exportar productos, no existen intermediarios en esta relación.

Los compradores representan una inminente amenaza para integrarse a la industria, dejando de lado a los servicios de la empresa y contratando directamente los servicios del agente de aduana, transportes y realizando ellos mismos los trámites necesarios para obtención de documentos previos. A pesar de los esfuerzos de los clientes por ingresar en la industria, muy pocos lo han logrado ya que no han podido llevar a cabo de manera efectiva los procesos y generaron retrasos y costos innecesarios.

Los clientes, por tanto, no resultan ser poderosos ya que únicamente cumplen con dos de las características propuestas por Porter, y estas características son muy vulnerables y fáciles de manejar para la industria que mantiene una ventaja sobre los compradores.

**Tabla 9. Oportunidades y amenazas factores competitivos: El poder de los compradores**

Oportunidades
<b>O15.</b> En general los clientes no son poderosos
Amenazas
<b>A8.</b> Los clientes podrían ingresar a la industria

**2.1.5.4. Amenaza de los sustitutos.** Las empresas en algunas industrias se ven forzadas a competir muy de cerca con aquellas que ofrecen productos sustitutos y que participan en otras industrias. La presencia de productos sustitutos hace que el precio tenga un tope para no incentivar a los compradores a adquirir un producto sustituto. Como resultado se presenta una competencia más intensa entre rivales y también la ganancia se ve limitada. (David, 2013)

Según Porter (2008) la alta amenaza de un producto sustituto afecta a la rentabilidad del sector, por lo que este debe esforzarse para marcar distancias con esos productos sustitutos. La amenaza de un sustituto es alta si ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector y si el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

En la industria que se desenvuelve The Best Cargo, no existen productos o más bien servicios sustitutos que puedan representar una amenaza inminente. Cuando las empresas desean contratar un asesor comercial, no tienen más opción que optar por una organización dedicada a prestar estos servicios o hacerlo por su cuenta.

Al no existir productos sustitutos en la industria, resulta ser una gran oportunidad para The Best Cargo. No es necesario que se preocupe por empresas de otras industrias ya que ninguna podrá reemplazar los servicios que se ofrecen.

**Tabla 10. Oportunidades y amenazas factores competitivos: Amenaza de los sustitutos**

Oportunidades
<b>O16.</b> No existen productos sustitutos

**2.1.5.5. Rivalidad entre competidores existentes.** David (2013) afirma que esta es la fuerza más poderosa, puesto que la empresa se ve obligada a establecer una ventaja competitiva sobre sus empresas rivales para obtener éxito. Esta ventaja competitiva puede verse representada por diferentes factores como reducción de precios, mejoras a la calidad, introducción de nuevas características en los productos, aumento de publicidad. La competencia puede aumentar si el número de competidores se incrementa, si la demanda disminuye o cuando la reducción de precios se convierte en algo común.

Una competencia de precios puede darse si los productos o servicios de los rivales son casi idénticos, si los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos, la capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz o si el producto es perecible. A pesar de esto, la rivalidad puede ser positiva e incrementar la rentabilidad del sector cuando cada competidor busca satisfacer necesidades de distintos segmentos de consumidores con características diferentes en cuanto a precio, producto, servicio, marca. (Porter, 2008)

El gerente general de The Best Cargo considera que únicamente existen tres empresas en el mercado que ofrecen un servicio similar al que ellos ofrecen, puesto que la mayoría de las empresas se dedican a realizar netamente trámites de aduana y no brindan una asesoría comercial que comprenda el análisis de los requisitos, prohibiciones de productos, logística,

transporte, entre otras. Las organizaciones que representan competencia directa son: Valero & Valero Servicios Logísticos S.A., Grupo Torres & Torres y Raúl Coka Barriga.

Valero & Valero es una empresa que ofrece asesoría y ejecución de operaciones logísticas en materia de comercio exterior. Tienen como meta ser reconocidos por sus clientes como una plataforma logística líder e innovadora en la prestación de servicios en comercio exterior. Ofrecen tres servicios: agencia de carga internacional, agencia de aduana y transporte. La agencia de carga internacional consiste en brindar asesoría y coordinación del embarque de la mercancía desde el país de origen hasta su destino final mediante los distintos medios de transporte; mientras que la agencia de aduana es una asesoría previa, técnica y operativa en el proceso documental de aduana en el Ecuador; y por último el transporte es la entrega y/o salida de la mercadería en el proceso de importación o exportación. Cuenta con oficinas localizadas en las ciudades que mantienen una unidad portuaria o se encuentran en los principales puntos de comercio en las fronteras como lo son Guayaquil, Quito, Esmeraldas, Huaquillas y Tulcán. Además, cuenta con certificaciones internacionales como Business Alliance for Secure Commerce (BASC) y AerOceaNetwork (AON) (Valero & Valero Servicios S.A., 2017)

Grupo Torres & Torres está constituido por un grupo de empresas que brindan servicio logístico integral de comercio exterior, tiene más de 20 años de experiencia y consideran que se han convertido en líderes debido a su equipo de trabajo, infraestructura, tecnología de punta, servicios innovadores y sistema de gestión de calidad basado en la ISO 9001-2008. (Grupo Torres & Torres, 2013)

Presentan cuatro tipos de servicios: Aduana, Transporte, International Cargo y Estibas. El servicio de aduana comprende el agenciamiento de aduana en importación y exportación, asesoría legal, seguro de transporte, regímenes especiales, documentación previa y clasificación y valoración arancelaria; dentro del servicio de transporte se ofrece custodia armada, candado electrónico, transporte de carga pesada, carga suelta y carga sobredimensionada y monitoreo de la carga. (Grupo Torres & Torres, 2013)

Raúl Coka Barriga es una empresa que cuenta con 42 años de experiencia en el ámbito de comercio exterior, brindando servicios de logística internacional y soluciones en riesgos de transporte de mercaderías en todo el mundo. Cuenta con la certificación Business Alliance for Secure Commerce (BASC) y certificación ISO 9001.

Al igual que las otras empresas, Raúl Coka Barriga ofrece servicios de operador logístico, agenciamiento de aduana, transporte de mercadería y análisis de riesgo. Como operador logístico ofrece pick up de la mercadería en cualquier lugar del mundo, consolidación de carga en origen, coordinación de transporte internacional, agentes federatorios de aduana a nivel nacional, asesoría integral en comercio exterior y aduanas; en el agenciamiento de aduana brindan verificación de documentos, declaraciones aduaneras, información en línea de los trámites conectado con la aduana y en el servicio de transporte se oferta actividades como: transporte internacional, candado satelital y trazabilidad de la mercadería; finalmente el valor agregado de esta compañía se ve reflejado en el servicio de análisis de riesgo puesto que realiza un estudio de los proveedores, analiza la cadena de logística y en base a esto ofrece recomendaciones y sugerencias.

Las empresas mencionadas anteriormente representan una fuerte competencia puesto que presentan ventajas competitivas significativas como las certificaciones, infraestructura, tecnología y personal capacitado. A pesar de estos atributos, The Best Cargo por su parte ofrece a sus clientes precios más bajos, una relación de plena confianza y apersonamiento de cada trámite por parte de la persona designada. Gracias a estos factores se ha logrado mantener clientes por más de 10 años y se siguen incorporando nuevos.

**Tabla 11. Oportunidades y amenazas factores competitivos: Rivalidad entre competidores**

Oportunidades
<b>O17.</b> Pocos competidores en el mercado
Amenazas
<b>A9.</b> Fuertes ventajas competitivas de los principales competidores

**2.1.6. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).** Esta matriz permite que se resuman y se evalúe la información de los factores económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos que se analizaron anteriormente, identificando claramente las oportunidades y amenazas que cada uno de estos representa para la empresa. Se debe asignarles una ponderación y calificación en base a cómo la industria y la empresa responden a estas variables. El objetivo de esta matriz es determinar si la respuesta de la empresa ante las oportunidades y amenazas es adecuada o no. Una puntuación promedio ponderada de 4.0 determinaría que la empresa está respondiendo extraordinariamente bien, mientras que una calificación de 1.0 indica que las estrategias de la organización no ayudan a capitalizar las oportunidades ni evitar las amenazas. (David, 2013)

A continuación, se muestra la matriz EFE para la empresa The Best Cargo:



**Tabla 12. Matriz EFE The Best Cargo**

<b>Matriz EFE The Best Cargo</b>			
<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Oportunidades</b>			
Plan Nacional de Política Exterior y el Comité de Comercio Exterior que han ofrecido estabilidad al comercio exterior ecuatoriano	0.03	3	0.09
Acuerdos Internacionales como la CAN, ALADI y Unión Europea que facilitan el comercio exterior.	0.05	3	0.15
Proyecciones de crecimiento en el PIB del Ecuador para 2017 y los próximos años.	0.04	1	0.04
Incremento significativo de importaciones a partir de eliminación de las salvaguardias	0.1	4	0.4
Incremento de la participación de exportaciones no petroleras en la balanza comercial.	0.08	2	0.16
Oportunidad de expandir la cartera de clientes	0.05	2	0.1
Tendencia a implementación de tecnología para agilizar trámites de comercio exterior por parte de la Aduana	0.04	2	0.08
Fuertes barrera de entrada para nuevos competidores por preferencia de marca y lealtad, curvas de aprendizaje y políticas gubernamentales	0.06	3	0.18
El poder de negociación de los clientes es bajo	0.07	4	0.28
No existen productos sustitutos	0.1	3	0.3
Pocos competidores en el mercado	0.08	3	0.24
<b>Amenazas</b>			
Incertidumbre por el cambio de gobierno sucedido en Mayo de 2017	0.03	3	0.09
Restricciones de importaciones mediante partidas arancelarias	0.04	2	0.08
Limitación en la fijación de precios para las empresas	0.03	2	0.06
Incremento de subempleo en el país.	0.01	2	0.02
No existen barreras de entradas por inversión de capital o economías de escala	0.05	3	0.15
Alto poder de negociación de los proveedores	0.06	2	0.12
Los clientes podrían ingresar a la industria	0.03	3	0.09
Fuertes ventajas competitivas de los principales competidores	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.68</b>

En esta matriz, se determinó que la empresa obtuvo una puntuación ponderada de 2.62 que es superior al promedio de 2.5, lo que quiere decir que la empresa está aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas mejor que el promedio; sin embargo, la diferencia no es significativa y existen varios puntos en los que las estrategias que la empresa está implementando actualmente deben ser mejoradas.

Entre las oportunidades que la empresa está aprovechando se encuentran los acuerdos comerciales internacionales puesto que la empresa ayuda a sus clientes a obtener el máximo beneficio de estos acuerdos; otra oportunidad que se aprovecha es el bajo poder de negociación que tienen los clientes, ya que en la mayoría de los casos su giro de negocio depende de las transacciones que realizan con The Best Cargo. Mientras que las oportunidades que no se están aprovechando de manera adecuada son entre otras incrementar la cartera de clientes, ya que las exportaciones no petroleras están aumentando dentro de la balanza comercial.

En cambio, las amenazas que la organización ha logrado evitar mediante sus estrategias son la incertidumbre que se presenta dentro de la economía en el cambio de gobierno ya que se mantienen constantemente actualizados frente a los cambios y de la misma manera informan a sus clientes, también han sabido eliminar a nuevos competidores a pesar de que no necesitan de una inversión significativa gracias a la experiencia y fidelización con los clientes. A pesar de esto, no han logrado superar las ventajas competitivas de los actuales competidores principalmente en estructura de la organización y facilidades tecnológicas.

**2.1.7. Matriz de perfil competitivo (MPC).** La matriz de perfil competitivo ayuda a identificar cuáles son los principales competidores para la empresa mediante el análisis de las fortalezas y debilidades en comparación a la posición estratégica de una compañía muestra. Dentro de este análisis se toma en cuenta variables internas y externas que se consideran factores de éxito dentro de la industria. En esta matriz tanto las calificaciones como las puntuaciones ponderadas totales que se asignan a las compañías rivales pueden ser comparadas con la empresa muestra, con el fin de obtener información estratégica interna. Las fortalezas van dentro de un rango de 1-4, donde 4 significa fortaleza principal y 1 debilidad principal. (David, 2013).

A continuación, en la tabla 13 se presenta la matriz de perfil competitivo de The Best Cargo.

**Tabla 13. Matriz Perfil Competitivo (MPC) The Best Cargo**

Matriz de perfil competitivo (MPC)									
		The Best Cargo		Servicios Logísticos S.A.		Grupo Torres & Torres		Raúl Coka Barriga	
Factores Críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Experiencia en el mercado	0.13	3	0.39	2	0.26	4	0.52	4	0.52
Extensión de los servicios ofrecidos	0.20	3	0.6	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Servicio al cliente	0.17	2	0.34	2	0.34	3	0.51	3	0.51
Efectividad de los servicios	0.25	4	1	2	0.5	4	1	4	1
Localización de las oficinas	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Certificaciones	0.10	1	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.88</b>		<b>2.55</b>		<b>3.83</b>		<b>3.63</b>

## **2.2. Análisis interno**

El diagnóstico interno de una compañía se centra en la ventaja competitiva que presenta frente a sus competidores, para obtener una ventaja competitiva es necesario la creación de valor y esta resulta de la combinación de recursos, capacidades y competencias centrales que han sido bien utilizadas a lo largo del tiempo. Para las empresas resulta importante encontrar personas con la capacidad de tomar buenas decisiones de modo de uso de sus recursos, porque las decisiones que tomen acerca de estos recursos afectarán directamente a la competitividad estratégica de la compañía. (Hitt, Duane, & Hoskisson, Administración Estratégica, 2015)

Tanto Fred Davidson como Michael Hitt et al. Hill Charles y Jones Gareth consideran que dentro del análisis interno se debe realizar un estudio de los recursos, las capacidades y competencias centrales de la empresa. Por lo que se analizarán estas variables dentro de la empresa The Best Cargo.

**2.2.1. Análisis de recursos de la empresa.** Los recursos como lo describen Michael Hitt et al. (2015) contienen fenómenos individuales, sociales y organizacionales, que necesariamente deberán ser combinados para formar capacidades y dar valor a la empresa. Estos recursos pueden ser tangibles o intangibles. David (2013) enfatiza la importancia de analizar los recursos internos de una empresa mediante el enfoque de la visión basada en los recursos, ya que se cree que el desempeño de la compañía en su mayoría se encuentra determinado por estos recursos y que la combinación, cantidad, tipo y naturaleza de estos permitirá a la empresa mantener una ventaja competitiva sostenible mediante la formulación de estrategias.

**2.2.1.1. Recursos tangibles.** Se refieren a los activos visibles y cuantificables con los que la compañía cuenta y comprenden los recursos financieros, recursos organizacionales, recursos físicos, recursos tecnológicos, recursos humanos, recursos de innovación y recursos de la buena reputación. (Hitt, Duane, & Hoskisson, Administración Estratégica, 2015)

**Recursos financieros.** En el libro “Financial Problems of the Small- and Medium - Sized Enterprises and Solution Suggestions escrito por Hasan Dinçer, Ümit Hacıoğlu, y Fatma Beyaztaş (2015), definen que los recursos financieros son aquellos recursos de los cuáles la empresa obtiene los fondos necesarios para realizar sus inversiones y capital para las actividades actuales. Estos fondos la empresa puede obtenerlos de tres fuentes diferentes: Instituciones financieras, mercado de capitales y capital de los propietarios o accionistas. Mientras que para Hitt et al. (2015) considera que los recursos financieros son la capacidad de endeudamiento de la empresa y la capacidad para generar fondos internos.

En base a la definición de Dinçer et al. (2015), The Best Cargo ha conseguido sus recursos financieros mediante los aportes de capital de su propietario, que en un comienzo invirtió alrededor de \$3.000, incluyendo muebles y equipos de computación. Otra forma de financiamiento para esta organización es los créditos con sus proveedores. Actualmente la organización no mantiene ninguna deuda con instituciones financieras, ni tampoco se encuentra en el mercado de valores, por lo que solo mantiene obligaciones financieras frente al propietario y proveedores.

Los recursos financieros de The Best Cargo se destinan para pagar remuneraciones a su personal, pago de servicios básicos, mantenimiento de las oficinas, muebles y enseres, suministros de oficina, contratar proveedores y principalmente para actividades relacionadas al giro del negocio. Estas últimas son las que requieren de la asignación de un mayor número de recursos financieros puesto que por lo general la empresa debe responder a los costos y gastos de sus clientes que se presentan mientras se realizan la gestión necesaria hasta entregar la carga al cliente; estos costos y gastos son retribuidos a The Best Cargo una vez que el

servicio prestado haya culminado y en el plazo de pago acordado. Un ejemplo de los costos y gastos asumidos son: transporte nacional e internacional, gastos de manipulación, almacenaje y demoraje de carga y trámites en instituciones gubernamentales.

Es fundamental para The Best Cargo mantener un nivel adecuado de recursos financieros que permitan responder de manera inmediata a cualquier evento que pueda presentarse en el transcurso de las operaciones referentes al servicio prestado al cliente, puesto que los costos y gastos presentados anteriormente tienden a tener fluctuaciones por factores externos que no son controlables para la empresa.

Estas variaciones ocurren principalmente en los cargos del transporte internacional e impuestos porque no se puede negociar los precios fijados o hacerlo retrasaría en demasía el proceso; sin embargo, existen otros proveedores con los que se puede llegar a un acuerdo en cuanto al precio y plazo de pago, estos proveedores permiten que de una u otra forma la empresa logre financiar sus actividades.

Por tanto, la empresa al no mantener obligaciones con instituciones financieras ni accionistas puede destinar sus recursos financieros para las actividades referentes al giro del negocio y cumplir con sus obligaciones frente a proveedores, entidades gubernamentales, colaboradores y su propietario. Sin embargo, el nivel de liquidez que se necesita mantener continuamente no permite que la empresa pueda realizar inversiones para incrementar sus ingresos.

**Tabla 14. Fortalezas y debilidades recursos financieros**

<b>Fortalezas</b>
<b>F1.</b> No existen obligaciones con instituciones financieras
<b>F2.</b> La empresa cuenta con liquidez
<b>Debilidades</b>
<b>D1.</b> Se necesita pagar anticipadamente a los proveedores de los clientes.

**Recursos físicos.** Los recursos físicos hacen referencia a aquellos bienes tangibles que son necesarios y se encuentran disponibles para el funcionamiento de una empresa. Estos bienes tienen un valor, se usan para las operaciones de la compañía y además ocupan un espacio. Las empresas de servicios utilizan a los recursos físicos para facilitar la entrega del servicio mediante herramientas que son necesarias y que sirven de soporte o conforman el lugar de trabajo. (Schofield, 2016)

Para Hitt, Duane, & Hoskisson, Administración Estratégica (2015) los recursos físicos comprenden la sofisticación de la planta, el equipamiento de la empresa y la ubicación, también las instalaciones de distribución y el inventario de productos.

Dentro de la empresa The Best Cargo, existen diferentes recursos físicos que la empresa ha ido adquiriendo con el pasar de los años, tanto aquellos que aportan para facilitar los servicios prestados como aquellos que conforman un lugar de trabajo. Hace alrededor de dos años la empresa adquirió una oficina que ahora brinda el espacio físico necesario para que su personal desarrolle sus actividades cotidianas, además de una mayor designación para el archivo.

Dentro de las nuevas instalaciones se han ubicado 7 puestos de trabajo, cada uno de ellos se encuentra compuesto por los siguientes activos: escritorio de 1.60m x 1.40m en forma de “L”, una silla de escritorio, un portapapeles y un computador de escritorio o computador



portátil. Además, existen tres puntos de impresión ubicados en sitios estratégicos y tres muebles de archivadores y 4 archivadores aéreos que permiten guardar los documentos necesarios para las operaciones del año en curso. El archivo de años pasados se encuentra en una bodega perteneciente a las mismas instalaciones.

Por tanto, la empresa cuenta con los recursos físicos necesarios para operar y brindar comodidad a su personal. La compra de las nuevas instalaciones a dado una mejor imagen de la empresa a quienes la visitan y ha permitido organizar de mejor manera el archivo general, así como los puestos de trabajo. Los recursos físicos que necesita la empresa son pocos, por lo que la inversión en estos es baja y alcanzable.

**Tabla 15. Fortalezas y debilidades recursos físicos**

<b>Fortalezas</b>
<b>F3.</b> Recursos físicos necesarios disponibles en la empresa
<b>F4.</b> Necesidad de pocos recursos físicos

**Recursos tecnológicos.** Los recursos tecnológicos comprenden aquellos recursos como la propiedad intelectual, que incluye diseños, texto, música, videos; también se consideran las habilidades y experiencia, así como las licencias de software, patentes y derechos de autor. (Pearson, 2010)

En base a la definición de Pearson, la empresa analizada cuenta actualmente con un único recurso tecnológico: dominio de correo electrónico. Este recurso fue adquirido recientemente hace alrededor de 2 años, mostrando así una mejor imagen de la empresa frente a sus clientes y stakeholders, además que permite que las cuentas creadas no se conviertan en cuentas personales y que la información depositada en esas cuentas no se pierda al momento de la salida de algún colaborador y gracias a la adquisición de este dominio, The Best Cargo tiene la opción de crear su propia página web.

Al momento, se encuentran disponibles seis cuentas de correo electrónico para cada uno de los colaboradores que son: [gerencia@thebestcargo.com](mailto:gerencia@thebestcargo.com) que pertenece al gerente general, [rdelgado@thebestcargo.com](mailto:rdelgado@thebestcargo.com) que pertenece a la encargada del departamento de exportaciones, [exportaciones@thebestcargo.com](mailto:exportaciones@thebestcargo.com) Asistente del departamento de exportaciones, [contabilidad@thebestcargo.com](mailto:contabilidad@thebestcargo.com) correspondiente a la encargada del departamento de contabilidad, [importaciones@thebestcargo.com](mailto:importaciones@thebestcargo.com) correspondiente al asistente del departamento de importaciones y [cborja@thebestcargo.com](mailto:cborja@thebestcargo.com) correspondiente al mensajero de la empresa.

**Tabla 16. Fortalezas y debilidades recursos tecnológicos**

<b>Fortalezas</b>
<b>F5.</b> Propiedad de un dominio para crear cuentas de correo electrónico.
<b>Debilidades</b>
<b>D2.</b> Ausencia de una página web que permita relacionarse con los clientes

**Recursos Intangibles.** Los recursos intangibles se consideran competencias centrales puesto que proporcionan mayores capacidades que los recursos tangibles y en la economía global actual el éxito de una compañía se ve determinado por sus capacidades intelectuales y sistemas que por sus activos fijos. Estos recursos han tenido relevancia a partir que se han convertido en inimitables para la competencia, puesto que se les dificulta entender la capacidad para administrar el intelecto humano y transformarlo en productos y servicios útiles. (Hitt, Duane, & Hoskisson, Administración Estratégica, 2015)

Ejemplos de recursos intangibles según Thompson et al. (2012) son: Activos humanos y capital intelectual como la experiencia, aprendizaje acumulado y conocimientos tácticos de los empleados; marcas, imagen de la empresa y activos de reputación; relaciones como

alianzas o sociedades con proveedores, redes de distribuidores, mercados geográficos y socios diversos; y finalmente la cultura y el sistema de incentivos de la empresa.

Los principales recursos intangibles con los que cuenta la empresa The Best Cargo son la experiencia y aprendizaje acumulado por parte del personal, puesto que como se mencionó en los recursos humanos, los recursos más importantes mantienen una relación laboral de al menos cinco años, lo que ha permitido que se genere experiencia alrededor de los servicios ofrecidos a los clientes como el establecimiento de precios, tiempo de tránsito de un embarque y logística del proceso.

En cuanto a la marca e imagen de la empresa, la empresa también ha logrado crear recursos intangibles significativos que puedan generar una ventaja competitiva. Los clientes consideran que The Best Cargo es una empresa confiable que se preocupa por maximizar sus beneficios y disminuir los costos de sus embarques. Esta buena reputación ha permitido que la organización mantenga una buena relación con sus clientes y que sean de largo plazo.

Las relaciones estratégicas es el pilar de la empresa, puesto que el giro del negocio depende de varios proveedores relacionados que son esenciales para ofrecer los servicios a los clientes. Al ser un aspecto tan sensible para The Best Cargo, se ha pretendido mantener relaciones a largo plazo con los proveedores, por lo que con la mayoría de ellos se han establecido conexiones desde los inicios de la compañía.

Por otra parte, la cultura y sistema de incentivos de la empresa han presentado complicaciones en las actividades diarias del negocio y han afectado de manera importante a las relaciones entre colaboradores dentro de la organización. A pesar del esfuerzo del gerente general por establecer parámetros de conducta apropiados, no se ha obtenido los objetivos deseados. Una de las principales causas es la presión bajo la que se encuentran los colaboradores debido a la intensidad de las actividades que deben realizar y lo que ha provocado que exista mucho trabajo acumulado. El sistema de incentivos en cambio ha generado satisfacción al personal, puesto que sienten que la empresa también se preocupa

por sus necesidades; ejemplos de los incentivos son: agasajos en fechas específicas como navidad, fin de año, fiestas de Quito y cumpleaños.

**Tabla 17. Fortalezas y debilidades recursos intangibles**

<b>Fortalezas</b>
<b>F6.</b> Experiencia y aprendizaje
<b>F7.</b> Imagen de la empresa
<b>F8.</b> Sistema eficaz de incentivos
<b>Debilidades</b>
<b>D3.</b> Mala cultura organizacional

**Recursos Humanos.** Se considera recursos humanos a aquellos individuos que tienen los conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad requeridos para realizar tareas de un trabajo en específico y de esta manera lograr los objetivos de la organización. (Rozenes y Cohen, 2016)

Los recursos humanos de una empresa tal como los recursos intangibles no son registrados en el balance general de la empresa por la simple razón que los empleados no le pertenecen a la empresa y simplemente contratan sus servicios mediante contratos laborales. Las organizaciones consideran que es necesario evaluar al personal para conocer si el rendimiento pasado a los efectos de la compensación y la promoción, establecer metas de rendimiento futuro y establecer planes de desarrollo de los empleados. Se utiliza el *modelamiento de competencias* para identificar las habilidades, conocimiento, actitudes y valores necesarios para un puesto en específico y después compararlo con el perfil de cada empleado; este proceso se inicia desde el momento de contratación y durante el tiempo de permanencia de un empleado. (Grant, 2010)

En el caso de The Best Cargo, no existe ningún método de evaluación hacia el personal, no se han definido las habilidades, conocimientos, actitudes y valores necesarios para cada uno de los puestos de trabajo; por lo que al momento de selección de personal en las contrataciones no es posible comparar los requisitos con el perfil de los candidatos. Adicionalmente, en todos los años de funcionamiento de la empresa no se ha realizado una evaluación al personal, y muchos menos se ha realizado un plan de carrera de los colaboradores.

**Tabla 18. Fortalezas y debilidades recursos humanos**

<b>Fortalezas</b>
<b>F9.</b> Personal con experiencia
<b>Debilidades</b>
<b>D4.</b> Falta de métodos de evaluación al personal
<b>D5.</b> Falta de establecimiento de perfiles para los cargos

**2.2.2. Análisis de capacidades.** Las capacidades se crean a partir de la combinación de los recursos tangibles e intangibles de la empresa, también se crean del intercambio de conocimientos que sucede entre los recursos humanos de la empresa. Estas capacidades son utilizadas por las organizaciones para desempeñar aquellas actividades necesarias para brindar sus servicios y ofrecer los productos a los clientes, con el fin de crear valor para ellos. (Hitt et.al 2015)

Grant (2010), propone que la capacidad organizativa es la capacidad de la compañía de implementar recursos para obtener un resultado final deseado. Los recursos no pueden ser productivos por sí mismos, es necesario que la compañía los combine con las capacidades y genere ventaja competitiva a partir de esta combinación. De acuerdo con Hamel y Prahalad existen dos capacidades fundamentales para una empresa, la primera consiste en hacer una desproporcionada contribución al valor final del cliente o a la eficiencia con la que se entrega ese valor y la segunda proporcionar una base para ingresar a nuevos mercados.

Tanto Grant (2010) como Hitt et.al (2015) coinciden que para determinar las capacidades organizativas se necesita realizar una clasificación y desagregación de las capacidades de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Esta clasificación se la puede realizar mediante dos tipos de análisis, el primero se refiere a un análisis funcional donde la organización identifica sus capacidades en base a las principales áreas funcionales y el segundo es realizar una cadena de valor donde se clasifica las actividades de la empresa en actividades primarias y de apoyo.

Para el caso de la empresa The Best Cargo se implementará el análisis funcional, que permitirá determinar las capacidades de cada una de las áreas de la organización como se muestra en la tabla 19.

**Tabla 19. Análisis funcional de las capacidades de The Best Cargo**

<b>Áreas funcionales</b>	<b>Capacidades</b>
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar relaciones efectivas con los clientes y captar nuevos clientes.</li> <li>- Mantener relaciones de confianza con los colaboradores</li> </ul>
Exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectiva logística de los embarques</li> <li>- Servicio personalizado al cliente</li> <li>- Dar confianza al cliente</li> </ul>
Importaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio personalizado al cliente</li> <li>-Contactos estratégicos a nivel nacional e internacional</li> <li>- Capacidad de atención a varios clientes con pocos recursos</li> <li>- Efectiva logística de los embarques</li> <li>- Adecuadas estrategias frente a regulaciones estatales</li> </ul>

Contabilidad	- Control efectivo de la capacidad de pago de la empresa.
--------------	---

En el análisis funcional se colocó las cuatro áreas que conforman a la empresa con las respectivas capacidades que cada una ha logrado desarrollar a lo largo de su existencia gracias al intercambio de conocimientos que se ha formado entre el capital humano. A continuación, se exponen los detalles de cada una de las áreas en cuestión.

**2.2.2.1. Área administrativa.** El área administrativa está compuesta por el gerente general, quien está a cargo de planificar, organizar, dirigir y controlar los diferentes recursos de la empresa para ofrecer de manera efectiva los servicios a los clientes; sin embargo, al no existir un área de ventas y marketing esta área también tiene la función de gestionar relaciones con los clientes.

Partiendo de este apartado, la gerencia se ha enfocado principalmente en atender a los clientes, dejando de lado el adecuado manejo de los recursos de la empresa. Esta preferencia ha permitido brindar un servicio personalizado gracias a la capacidad de gestionar efectivas relaciones y generar satisfacción en los clientes por parte del gerente general; no obstante, estos esfuerzos en ocasiones se ven deteriorados por la falta de gestión de los recursos de la empresa, puesto que existe una falta de planificación de la utilización adecuada de los recursos. Muchas veces es necesario solicitar al capital humano que preste sus servicios durante horas extraordinarias para lograr cumplir con las tareas designadas, principalmente cuando se trata de despachar embarques.

Por otra parte, la administración ha logrado establecer relaciones de confianza con los colaboradores, por lo que tanto ellos como la empresa se ven beneficiados de este tipo de relación ya que para el capital humano es factible obtener permisos, préstamos u otra ayuda, mientras que The Best Cargo puede confiar en que sus colaboradores no actuarán con perjurio. Sin embargo, en los últimos años esta relación de confianza ha provocado que el personal no cumpla con las tareas asignadas y se creen conflictos entre compañeros.

La administración de The Best Cargo no ha comunicado de manera efectiva al capital humano los objetivos de la empresa tanto a corto, mediano y largo plazo, tampoco se han formalizado las funciones ni tareas específicas de cada uno de los puestos de trabajo, lo que ha generado incertidumbre y una cultura organizacional poco deseable.

Por tanto, la administración debe mantener la efectividad de sus relaciones con clientes y capital humano, pero debe mejorar su gestión de recursos para que estos sean un apoyo en los servicios que brinda la organización y no resulten ser una clara debilidad.

**Tabla 20. Fortalezas y debilidades capacidades área administrativa**

<b>Fortalezas</b>
<b>F10.</b> Capacidad de mantener efectivas relaciones con los clientes
<b>F11.</b> Capacidad de mantener relaciones de confianza con el personal
<b>Debilidades</b>
<b>D6.</b> Comunicación inefectiva con el capital humano
<b>D7.</b> Falta de planificación de utilización de los recursos de la empresa
<b>D8.</b> Falta de formalización de las funciones y actividades específicas de los cargos.

**2.2.2.2. Área de Exportaciones.** Esta área se encarga de realizar todos los trámites de comercio exterior para las empresas exportadoras. A pesar de que existen únicamente tres clientes con estas características, son parte de los “pocos vitales” que menciona Pareto, puestos que son grandes corporaciones que generan valiosos aportes a la compañía y por tal se brinda un servicio personalizado, cada una de las empresas tiene designado un asesor que ofrece una guía en las diferentes etapas del proceso.



Este servicio personalizado ha permitido que se desarrollen capacidades importantes para generar valor agregado al cliente como por ejemplo una efectiva logística de los embarques, donde se ha logrado disminuir el tiempo de envío y optimizar los recursos de la empresa cliente y confianza de las operaciones; no obstante, The Best Cargo se ha visto en la necesidad de destinar un alto grado de sus recursos financieros y humanos a esta área para cubrir las necesidades de los clientes.

Generalmente la liquidez que logra obtener la compañía por sus operaciones se utiliza para cubrir los altos costos de estas empresas exportadoras, que a pesar de ser reembolsables en un futuro demandan una gran cantidad de dinero que la empresa podría invertir. Además, es necesario ocupar a tres de sus siete colaboradores para cumplir atender los requerimientos de estos clientes, por lo que no son capaces de atender a nuevos clientes.

En conclusión, la empresa ha logrado desarrollar capacidades valiosas que generan valor agregado a sus clientes, como efectiva logística, servicio personalizado, pero no ha logrado optimizar sus propios recursos para expandir su cartera de clientes.

**Tabla 21. Fortalezas y debilidades capacidades área de exportaciones**

<b>Fortalezas</b>
<b>F12.</b> Efectiva logística de embarques
<b>F13.</b> Servicio personalizado
<b>Debilidades</b>
<b>D9.</b> Alta demanda de recursos financieros y humanos

**2.2.2.3. Área de Importaciones.** Dentro del área de importaciones, se han desarrollado diferentes capacidades que al igual que el área de exportaciones generan valor agregado a los clientes. El servicio personalizado también es característico de esta área, puesto que el gerente general que a su vez es el encargado de este departamento se encarga

de atender personalmente a cada uno de los clientes, logrando una efectiva logística de los embarques y creando adecuadas estrategias frente a los actuales cambios regulatorios que se presentan a las importaciones; cabe recalcar que esta área atiende a un mayor número de clientes, destinando menos recursos para brindar el servicio. Además, esta área ha sido capaz de establecer relaciones con stakeholders a nivel nacional e internacional que facilitan brindar un servicio extendido al cliente.

A pesar de las buenas relaciones establecidas por esta área, muchas veces la intervención de varios intermediarios no permite que exista una adecuada coordinación de los procesos y se ocasionen retardos que demandan más horas laborables al día.

**Tabla 22. Fortalezas y debilidades capacidades área de importaciones**

<b>Fortalezas</b>
<b>F14.</b> Efectiva logística de embarques
<b>F15.</b> Servicio personalizado
<b>F16.</b> Contactos estratégicos a nivel nacional e internacional
<b>F17.</b> Capacidad de atención a varios clientes con pocos recursos
<b>Debilidades</b>
<b>D10.</b> Demanda de mayor tiempo laboral

**2.2.2.4. Área de Contabilidad.** El área de contabilidad es el área que menos capacidades ha logrado desarrollar, puesto que la mayoría de sus principales tareas se encuentran con retrasos y no presentan información a tiempo. Uno de los principales problemas de esta área son las cuentas por cobrar, que no se encuentran actualizadas continuamente y por tanto es difícil realizar una adecuada gestión de cobros, lo que genera pérdidas a la empresa. De igual manera, las horas extra se paga con tardío a los colaboradores puesto que no se calculan a tiempo para su pago.

Por otra parte, esta área ha logrado mantener un control efectivo sobre la liquidez de la empresa (cuenta bancos), ya que es un importante recurso para llevar a cabo las operaciones del negocio y no registrar sobregiros en el banco y poder brindar un mejor servicio a los clientes evitando que estos tengan que hacer sucesivos pagos a diferentes proveedores, y que en su lugar se reembolso a The Best Cargo al final de las operaciones.

**Tabla 23. Fortalezas y debilidades capacidades área de contabilidad**

Debilidades
<b>F11.</b> Retrasos en las cuentas por cobrar

### **2.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes. (David, 2013, pág. 122)

La matriz EFI consta de alrededor de 10 fortalezas y 10 debilidades, cada una de estas debe tener una ponderación de acuerdo con su importancia menor o igual a 1.0, además de una calificación entre 1 y 4 (1= debilidad importante; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor y 4 = fortaleza importante).

A continuación, en la tabla 24 se muestra la matriz EFI de The Best Cargo.

**Tabla 24. Matriz EFI The Best Cargo**

<b>Matriz EFI The Best Cargo</b>			
<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación Ponderada</b>
<b>Fortalezas</b>			
No existen obligaciones con instituciones financieras	0.02	3	0.06
La empresa cuenta con liquidez	0.05	3	0.15
Recursos físicos necesarios disponibles en la empresa	0.04	3	0.12
Experiencia y aprendizaje.	0.08	4	0.32
Imagen de la empresa	0.06	4	0.24
Sistema eficaz de incentivos	0.04	4	0.16
Capacidad de mantener efectivas relaciones con los clientes y proveedores	0.06	4	0.24
Propiedad de un dominio para crear cuentas de correo electrónico.	0.03	3	0.09
Efectiva logística de embarques	0.09	4	0.36
Servicio personalizado	0.1	4	0.4
<b>Debilidades</b>			
Se necesita pagar anticipadamente a los proveedores de los clientes.	0.06	2	0.12
Ausencia de una página web que permita relacionarse con los clientes	0.04	2	0.08
Mala cultura organizacional	0.07	1	0.07
Falta de métodos de evaluación al personal	0.03	2	0.06
Falta de formalización de las funciones y actividades específicas de los cargos	0.04	2	0.08
Falta de planificación de utilización de los recursos de la empresa	0.06	1	0.06
Retrasos en los registros contables, cobros y pago de horas extras	0.07	1	0.07
Alta demanda de recursos financieros y humanos	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.74</b>

Una vez realizada la matriz EFI, se puede concluir que la empresa con una calificación ponderada de 2.73 se encuentra sobre el promedio (2.50), lo que significa que su posición interna es buena; sin embargo, existen varios factores que se pueden mejorar significativamente.

Como se puede observar, la experiencia y aprendizaje, la imagen de la empresa, las relaciones efectivas con clientes y proveedores, la efectiva logística de embarques y el servicio personalizado ofrecen a la empresa importantes fortalezas que le han permitido desarrollarse durante todos estos años. Por otro lado, los principales factores que representan debilidades importantes y que la empresa debe enfocar sus esfuerzos a mejorarlos son: mala cultura organizacional, falta de métodos de evaluación al personal, falta de planificación de utilización de los recursos, retrasos en los registros contables y una lata demanda de recursos financieros y humanos para cumplir con los servicios

### **3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Misión**

La misión describe el negocio actual de la empresa, expresa la razón de ser de la compañía y permite que se distinga a una compañía de otras similares. Mediante la declaración de la misión se responde a las preguntas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué estamos aquí?, ¿cuál es nuestro negocio? (David, 2013).

Thompson et al. (2012) propone que para la declaración de la misión esté bien planteada debe ser específica para mostrar la identidad propia de la empresa además de ser suficientemente descriptiva para identificar sus bienes y/o servicios, especificar cuáles son las necesidades de los clientes que se pretende satisfacer, identificar el mercado objetivo y otorgar a la compañía su identidad propia.

Mientras que Hill y Jones (2009) consideran que se debe hacer la declaración enfocada al cliente y no al producto por lo que plantea tres dimensiones fundamentales que debe resolver una empresa para la declaración adecuada de su misión. Estas dimensiones son: a quién se debe satisfacer, qué es lo que se satisface y cómo se satisfacen las necesidades; es decir a qué grupos de clientes vamos a atender, qué es lo que necesitan estos clientes y mediante qué habilidades, conocimientos o competencias distintivas lo vamos a hacer.

En base a los parámetros establecidos anteriormente se define como la misión de The Best Cargo la siguiente:

*“Brindar una asesoría en comercio exterior satisfactoria a los importadores y exportadores a través de nuestro trabajo eficaz y transparente.*

### 3.2. Visión

La visión define lo que a futuro la empresa quiere ser, aquello que quiere lograr, es la descripción ideal de una compañía. Significa establecer la “imagen general” que se quiere transmitir a los que forman parte de la organización para que ellos sientan lo que presuntamente deben ser. (Hitt et al. 2008)

Sin embargo, según Thompson et al. (2012), una visión no debe ser genérica, muchas empresas redactan visiones que pueden ser aplicables a cualquier tipo de negocio. La visión debe permitir a la organización distinguirse de otras, ser específica y expresar el enfoque a futuro de producto, mercado, cliente y tecnología.

En base a los parámetros establecidos anteriormente se define como la visión de The Best Cargo la siguiente:

*Ser reconocida a nivel nacional por altos niveles de eficiencia, control y transparencia en los procesos de asesoría de importación y exportación ofrecidos al cliente.*

### 3.3. Principios y valores

Los valores de la empresa determinan el comportamiento de los directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben desarrollar para ayudar a que la empresa logre su misión. Los valores marcan la cultura organizacional de una compañía, controlan la forma en que los empleados ayudan a alcanzar la misión y visión de la empresa y por tanto pueden representar una ventaja competitiva. Dentro de los valores se debe tomar en cuenta el respeto por los intereses de los accionistas, clientes, empleados, comunidades donde se opera y cualquier otro individuo o grupo que participe en la compañía (Hill y Jones, 2009)

Con el fin de garantizar un adecuado comportamiento tanto del equipo de trabajo como de los directivos frente a todas las partes relacionadas, The Best Cargo determina los siguientes valores corporativos:

4. **Colaboración:** Promover la colaboración y trabajo en equipo entre todos los que conforman la organización.
5. **Integridad:** Garantizar la transparencia en todas las actividades de la organización.
6. **Pro actividad:** Incentivar a que todos los miembros de la empresa sean pro activos en las diferentes situaciones.
7. **Responsabilidad:** Cumplir con los lineamientos y reglas de la organización para contribuir al desarrollo y sinergia en la empresa.

### 3.4. Políticas Internas

Son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. (David, 2013, pág. 12)



Dentro de la empresa The Best Cargo se ha establecido tres políticas que abarcan las principales operaciones de la empresa que son: Política de Talento Humano, Política para Proveedores y Política para clientes.

#### **3.4.1. Política de Talento Humano**

**Introducción.** Esta política comprende las directrices que constituyen una base para la gestión eficaz del talento humano de The Best Cargo. Esta política es flexible y dinámica con el fin de que pueda adaptarse a diversas situaciones. Para su puesta en práctica es necesario considerar el contexto específico y deberá ser respetada por todos los que conforman la organización.

**Objetivos.** Promover el desarrollo de una gestión que oriente y fortalezca los cambios necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, mediante una administración que incentive el desarrollo de las personas y de la institución.

Fomentar el sentido de pertenencia, compromiso, identidad, integración y transversalidad en las actuaciones de todas las personas que conformen The Best Cargo.

Impulsar un clima laboral basado en comunicación directa y relaciones humanas armónicas, juntamente con planes de promoción y logro del mejoramiento de la calidad de vida del personal, de sus condiciones de trabajo y el desarrollo de acciones sistemáticas de prevención de riesgos.

**Remuneración.** The Best Cargo, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales fijará una remuneración anual con cada uno de los miembros, la cual no podrá ser inferior a la remuneración básica. Esta se pagará hasta los primeros cinco días del siguiente mes.

***Horario de Trabajo.*** Según lo establecido en la ley se debe laborar ocho horas al día, sin tomar en cuenta el espacio destinado para el almuerzo, durante 5 días a la semana y mantener dos días de descanso por cada semana.

The Best Cargo ha establecido que laborará cada semana de lunes a viernes, dejando así sábado y domingo como días de descanso. The Best Cargo abrirá de 9:00 am a 18:00 pm, dentro de este tiempo el personal deberá cumplir sus 8 horas diarias de trabajo.

La hora de ingreso, salida y espacio destinado al almuerzo serán acordados con el gerente general de acuerdo con las necesidades de cada uno de los miembros, que serán registrados diariamente en la hoja de control.

En caso de que un colaborador por algún motivo llegase más tarde de la hora acordada de ingreso deberá justificarla con su superior. En caso de que su retraso exceda un tiempo de diez minutos y este no sea justificado, se procederá a cobrar una multa por \$ 5,00.

## ***Permisos***

- **Permiso sin cargo a vacaciones**

The Best Cargo con el fin de promover el desarrollo personal de su equipo de trabajo, otorgará a sus colaboradores permisos sin cargo a vacaciones por un máximo de dos horas en un día y cuatro horas al mes. Estos permisos deberán ser solicitados con anticipación de al menos dos días al personal encargado y serán concedidos únicamente por calamidad doméstica o alguna urgencia justificada.

- **Permiso con cargo a vacaciones**

The Best Cargo con el fin de promover el desarrollo personal de su equipo de trabajo, otorgará a sus colaboradores permisos sin cargo a vacaciones por un máximo de dos horas en un día y cuatro horas al mes. Estos permisos deberán ser solicitados con anticipación de al menos dos días al personal encargado y serán concedidos únicamente por calamidad doméstica o alguna urgencia justificada.

***Vacaciones.*** Según el código de trabajo todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. Los días de vacaciones adicionales por antigüedad no excederán de quince, es decir 30 días en total.

Cuando el personal requiera sus vacaciones, deberá solicitarlas con 15 días de anticipación a la persona encargada de dicha autorización mediante correo electrónico. La fecha de salida e ingreso de las vacaciones deberá ser acordada por el colaborador que lo solicita y la persona que autoriza. Se debe tomar en cuenta que, si una persona toma vacaciones durante un período largo, los sábados y domingos serán considerados también como parte de los días de vacaciones.

***Horas Extra.*** The Best Cargo considerará horas extra aquellas que se hayan laborado después de las ocho horas diarias que se tengan que cumplir diariamente y aquellas que sean en los días de descanso predeterminados. Las mismas deberán ser autorizadas y registradas en la hoja de control para su posterior pago. Estas horas serán pagadas en el mes que se realicen.

***Multas.*** Las multas son sanciones que consisten en pagar una cantidad de dinero, impuesta por haber cometido alguna falta que se haya establecido previamente y comunicado al personal con debida anticipación. Las multas según el código de trabajo no podrán exceder de un 10% de la remuneración.

The Best Cargo con el fin de promover un clima laboral amigable ha decidido destinar el fondo que se recoja por este concepto para refrigerios del personal y serán descontadas del sueldo en el mes que hayan ocurrido.

***Responsabilidades.*** Cada uno de los integrantes de The Best Cargo, recibirá un manual de procesos y funciones donde se detalla claramente las responsabilidades, funciones y el proceso a realizar con el tiempo estimado de duración por cada uno.

### **3.4.2. Política para Proveedores**

**Introducción.** Esta política comprende las directrices que constituyen una base para la gestión eficaz de los proveedores de The Best Cargo. Esta política es flexible y dinámica con el fin de que pueda adaptarse a diversas situaciones. Esta política es flexible y dinámica con el fin de que pueda adaptarse a diversas situaciones. Para su puesta en práctica es necesario considerar el contexto específico y deberá ser respetada por todos los que conforman la organización.

**Objetivos.** Promover una gestión que garantice buenas relaciones laborales con los proveedores, mediante el establecimiento de los parámetros adecuados para actuales y futuras negociaciones.

Impulsar relaciones comerciales de mutuo beneficio de altos estándares de calidad, cumplimiento y transparencia.

**Cumplimiento de compromisos.** Tanto los proveedores como The Best Cargo deben garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos ya sea de manera verbal o escrita. Antes que la empresa contraiga compromisos con sus proveedores debe asegurarse de tener la facultad para cumplirlos.

**Formalidad en las relaciones con Proveedores.** Las relaciones comerciales con los proveedores siempre deben ser formales con el fin de garantizar el cumplimiento; sin embargo, solo será necesario realizar contratos escritos en caso de que la relación comercial sea continua por un periodo determinado.

**Oportunidad en los pagos.** El pago a proveedores debe realizarse oportunamente en base a las condiciones establecidas previamente por ambas partes en los contratos escritos o verbales.

### **3.4.3. Política para clientes.**

**Introducción.** Esta política comprende las directrices que constituyen una base para la gestión eficaz de las relaciones comerciales con los clientes de The Best Cargo. Esta política es flexible y dinámica con el fin de que pueda adaptarse a diversas situaciones. Para su puesta en práctica es necesario considerar el contexto específico y deberá ser respetada por todos los que conforman la organización.

**Objetivo.** Promover una gestión que garantice buenas relaciones laborales con los clientes, mediante el establecimiento de los parámetros adecuados para actuales y futuras negociaciones.

**Condiciones para ser cliente.** Se considera en calidad de Cliente a las personas naturales o personas jurídicas siempre y cuando no se encuentren relacionadas a actos ilícitos como Lavado de Activos, Narcotráfico o cualquier actividad que no esté de acuerdo con la ley; y que mantienen alguna relación comercial con The Best Cargo para la prestación del servicio.

**Documentación requerida para ser cliente.** Con el fin de asegurar una identificación adecuada de clientes, The Best Cargo solicitará a sus clientes los siguientes documentos:

- En caso de personas naturales fotocopia de un documento de identidad vigente: cedula de identidad o ciudadanía; o pasaporte.
- En caso de personas jurídicas fotocopia del Registro Único Contribuyente y documento de identidad vigente del representante legal de la compañía.

***Establecimiento de Contratos.*** Se deberá celebrar un contrato entre ambas partes siempre y cuando una de las partes lo requiera y este deberá ser debidamente notariado y firmado por los representantes legales de los interesados. En este contrato se deberán establecer las formas de pago, precio, alcance del servicio, periodo de duración y cualquier otra cláusula que se considere necesaria según sea el caso.

***Terminación de la relación comercial con un Cliente.*** La relación comercial entre The Best Cargo y un cliente termina cuando:

- El cliente incumple alguna de las cláusulas establecidas en el contrato.
- El cliente o The Best Cargo decidan dar por terminado la relación laboral.
- Finalización del período de duración del contrato y no existe interés en continuar con una relación comercial.
- Cuando se demuestre que el cliente ha sido parte de algún acto ilícito.

### **3.5. Análisis FODA**

Mediante el análisis situacional es posible definir tanto las fortalezas y debilidades internas de la empresa y las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la misma. Mediante este análisis se pretende determinar los esfuerzos que son beneficiosas para la organización y cuáles no lo son. Lo que se busca es formular estrategias que permitan posicionar a la empresa de tal manera que se pueda aprovechar las oportunidades y evitar o minimizar las amenazas. (Hitt et al. (2008).

A continuación, se presenta la matriz FODA de The Best Cargo.

**Tabla 25. Matriz FODA The Best Cargo**

Matriz FODA The Best Cargo		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>No existen obligaciones con instituciones financieras</p> <p>La empresa cuenta con liquidez</p> <p>Recursos físicos necesarios disponibles en la empresa</p> <p>Experiencia y aprendizaje.</p> <p>Imagen de la empresa</p> <p>Sistema eficaz de incentivos</p> <p>Capacidad de mantener efectivas relaciones con los clientes y proveedores</p> <p>Propiedad de un dominio para crear cuentas de correo electrónico.</p> <p>Efectiva logística de embarques</p> <p>Servicio personalizado</p>	<p>Se necesita pagar anticipadamente a los proveedores de los clientes.</p> <p>Ausencia de una página web que permita relacionarse con los clientes</p> <p>Mala cultura organizacional</p> <p>Falta de métodos de evaluación al personal</p> <p>Falta de formalización de las funciones y actividades específicas de los cargos.</p> <p>Falta de planificación de utilización de los recursos de la empresa</p> <p>Retrasos en los registros contables, cobros y pago de horas extras</p> <p>Alta demanda de recursos financieros y humanos</p>
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
<p>Plan Nacional de Política Exterior y el Comité de Comercio Exterior que han ofrecido estabilidad al comercio exterior ecuatoriano</p> <p>Acuerdos Internacionales como la CAN, ALADI y Unión Europea que facilitan el comercio exterior.</p> <p>Proyecciones de crecimiento en el PIB del Ecuador para 2017 y los próximos años.</p> <p>Incremento significativo de importaciones a partir de eliminación de las salvaguardias</p> <p>Incremento de la participación de exportaciones no petroleras en la balanza comercial.</p> <p>Oportunidad de expandir la cartera de clientes</p> <p>Tendencia a implementación de tecnología para agilizar trámites de comercio exterior por parte de la Aduana</p> <p>Fuertes barrera de entrada para nuevos competidores por preferencia de marca y lealtad, curvas de aprendizaje y políticas gubernamentales</p> <p>El poder de negociación de los clientes es bajo</p> <p>No existen productos sustitutos</p> <p>Pocos competidores en el mercado</p>	<p>Comercializar los servicios entre las empresas exportadoras e importadoras</p> <p>Formular estrategias para los actuales clientes de como aprovechar los acuerdos internacionales y eliminación de salvaguardias</p>	<p>1. Desarrollar un sitio web que permita econocimiento en el mercado.</p> <p>2.Implementar sistemas informáticos que permitan integrar los procesos de la</p> <p>3. Realizar planes de capacitaciones al personal en cuanto a nuevas regulaciones gubernamentales, implementaciones tecnológicas de la aduana y otras.</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<p>Incertidumbre por el cambio de gobierno sucedido en Mayo de 2017</p> <p>Restricciones de importaciones mediante partidas arancelarias</p> <p>Limitación en la fijación de precios para las empresas</p> <p>Incremento de subempleo en el país.</p> <p>No existen barreras de entradas por inversión de capital o economías de escala</p> <p>Alto poder de negociación de los proveedores</p> <p>Los clientes podrían ingresar a la industria</p> <p>Fuertes ventajas competitivas de los principales competidores</p>	<p>Incrementar alianzas estratégicas con proveedores fundamentales</p> <p>Posicionar en el mercado a la empresa por la calidad de su servicio</p>	<p>Mejorar las condiciones de pago con los proveedores mediante contratos</p> <p>Realizar una planificación adecuada de los recursos para disminuir costos y maximizar la utilidad sin tener que incrementar el precio</p> <p>Mejorar la cultura organizacional mediante integraciones y trabajo en equipo para que se convierta en una ventaja competitiva</p>



### 3.6. Objetivos estratégicos

Anteriormente los objetivos de una empresa se dividían en financieros y estratégicos; los primeros se basaban en las valoraciones financieras y contables, mientras que los segundos se referían a la competitividad de la empresa en el mercado; sin embargo estos no realizaban un análisis integral de la empresa, por lo que Kaplan y Norton (2009) han propuesto que es necesario tomar en cuenta cuatro perspectivas en las que se basa una organización que son: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

Estos dos autores, diseñaron el cuadro de mando integral (CMI) que permite convertir la visión y estrategia de la organización a un conjunto de indicadores basado en las cuatro perspectivas que permiten tanto una medición financiera como una medición más amplia de manera que se vincula al cliente actual, los procesos internos, los colaboradores y el éxito financiero a largo plazo.

**3.6.1. Perspectiva financiera.** Los objetivos financieros resultan ser una guía para los objetivos de las otras tres perspectivas, puesto que estos tienen una relación de causa-efecto con los alcances económicos de la empresa. Estas medidas financieras son importantes porque muestran si la estrategia está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Por lo general los objetivos financieros están relacionados con: la rentabilidad, ingresos, rendimiento del capital, el valor económico añadido, crecimiento de las ventas y generación de flujo de caja o cash flow. (Kaplan & Norton, 2009)

En base a esta definición, para la empresa The Best Cargo se determinó el siguiente objetivo de perspectiva financiera:

- Incrementar la utilidad empresarial en un 10%

**3.6.2. Perspectiva del cliente.** Según Kaplan y Norton (2009) la perspectiva del cliente debe basarse en los indicadores claves relacionados al cliente: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad. Además que permiten que representan la fuente de los ingresos de los objetivos financieros y permien identificar las propuestas de valor agregado que se entregará a los clientes.

Por tanto, The Best Cargo cuenta con los siguientes objetivos de perspectiva de clientes:

- Mejorar la satisfacción del cliente
- Incrementar al menos dos clientes anualmente

**3.6.3. Perspectiva de procesos internos.** Los objetivos correspondientes a esta perspectiva contribuirán al logro de los objetivos tanto de la perspectiva financiera como de la perspectiva del cliente, por lo que deben desarrollarse en base a los objetivos ya establecidos. El propósito de esta perspectiva es establecer procesos internos que satisfagan las necesidades de los clientes internos como de los futuros con el fin que la empresa mantenga una sostenibilidad en el tiempo y objetivos a largo plazo.

Los objetivos de la perspectiva de procesos internos para The Best Cargo son:

- Minimizar el tiempo perdido de los puestos de trabajo
- Disminuir el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar
- Reducir el tiempo de desaduanización de embarques

**3.6.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Esta perspectiva proporciona la estructura para que se alcance con éxito los objetivos de la perspectiva financiera, de clientes y procesos internos. Dentro de esta perspectiva se busca que la empresa invierta en el personal, sus sistemas y procedimientos que permitan un crecimiento financiero a largo plazo. Dentro de esta perspectiva es importante recalcar tres variables que permiten este crecimiento: las capacidades del talento humano, capacidades de los sistemas de información y finalmente la motivación, empowerment y coherencia de objetivos.

A continuación, se presenta los objetivos de The Best Cargo para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Mejorar las capacidades del Talento Humano

### 3.6.5. Resumen objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la utilidad en un 10%</li> </ul>
Perspectiva de enfoque de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la lealtad de los clientes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la cartera de clientes</li> </ul>
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar el tiempo perdido de los puestos de trabajo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el tiempo de desaduanización de embarques</li> </ul>
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las capacidades del Talento Humano</li> </ul>

### **3.7. Estrategias**

Existen diferentes estrategias que una empresa puede implementar de acuerdo con la situación en la que se encuentren, el mercado donde se desarrollen, el tamaño, entre otros factores. A continuación, se presenta las cinco estrategias genéricas que Michael Porter propone. Las dos primeras estrategias se enfocan en un liderazgo en costos en grandes mercados, la una consiste en ofrecer productos o servicios al precio más bajo del mercado y la otra es ofrecer un “mejor valor” que consiste en ofrecer productos o servicios al mejor valor-precio disponible en el mercado. Mientras que la tercera estrategia consiste en la diferenciación de los productos o servicios frente a los de toda la industria y dirigirlos a clientes que son relativamente insensibles al precio. Las últimas dos estrategias consisten en cubrir las necesidades de pequeños grupos de consumidores mediante el enfoque de bajo costo y el enfoque en el mejor valor. (David, 2013)

En base al análisis interno y externo realizado anteriormente y lo propuesto por Michael Porter, se ha determinado que para la empresa The Best Cargo se aplicará una estrategia de enfoque en el mejor valor que se refiere a prestar los servicios a un pequeño grupo de clientes y satisfacer sus necesidades mejor que los productos rivales. Esta estrategia general pretende mejorar los servicios ofrecidos y agregar un valor a los clientes, mediante el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la siguiente manera:

**Tabla 26. Estrategias de los objetivos estratégicos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la utilidad en un 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los costos operativos principalmente de retrasos y/o multas</li> </ul>
Perspectiva de enfoque de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la lealtad de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar sistema de información continua de la empresa y los servicios prestados</li> <li>• Obtener feedback de los clientes mediante entrevistas y encuestas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la cartera de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una búsqueda activa de clientes mediante visitas</li> </ul>
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar el tiempo perdido de los puestos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar los procesos para trámites de importación, exportación y contabilidad para identificar las fortalezas y debilidades y hacer los ajustes necesarios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un nuevo modelo para la gestión de cobros</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el tiempo de desaduanización de embarques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a todos los involucrados con anticipación el proceso correspondiente a realizar para cada uno de los embarques.</li> </ul>
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las capacidades del Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover capacitación de conocimientos técnicos en comercio exterior y de herramientas informáticas utilizadas en la organización</li> </ul>

### 3.8. Plan de acción

El plan de acción es una guía para implementar un proyecto que permita conseguir los objetivos establecidos en el plan estratégico. Para el desarrollo de este plan se puede plantear un POA y definir responsables, métodos de control y actividades.

En la tabla 4 se muestra los planes de acción para la empresa The Best Cargo para cumplir con los objetivos propuestos de las diferentes perspectivas.

**Tabla 27. Planes de acción**

Perspectiva	Objetivo	Estrategia	Plan de acción
Perspectiva Financiera	• Incrementar la utilidad en un 10%	• Reducir los costos operativos principalmente de retrasos y/o multas	• Plan de reducción de costos operativos
Perspectiva de enfoque de clientes	• Fortalecer la lealtad de los clientes	Diseñar sistema de información continua de la empresa y los servicios prestados	• Plan de desarrollo de un sistema de información continua
		• Obtener feedback de los clientes mediante entrevistas y encuestas	
	• Incrementar la cartera de clientes	• Realizar una búsqueda activa de clientes mediante visitas	• Plan de crecimiento de cartera de clientes
Perspectiva de Procesos Internos	• Minimizar el tiempo perdido de los puestos de trabajo	• Revisar los procesos para trámites de importación, exportación y contabilidad para identificar las fortalezas y debilidades y hacer los ajustes necesarios.	• Plan de reestructuración de puestos de trabajo
	• Disminuir el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar	• Establecer un nuevo modelo para la gestión de cobros	• Plan de optimización de gestión de cobros
	• Reducir el tiempo de desaduanización de embarques	• Dar a conocer a todos los involucrados con anticipación el proceso correspondiente a realizar para cada uno de los embarques.	• Plan de mejoramiento del servicio
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	• Mejorar las capacidades del Talento Humano	• Promover capacitación de conocimientos técnicos en comercio exterior y de herramientas informáticas utilizadas en la organización	• Plan de capacitación y desarrollo

### 3.9. Resumen planes de acción The Best Cargo

Tabla 28. Resumen planes de acción The Best Cargo

Perspectiva	Objetivo	Plan de acción
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la utilidad en un 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de reducción de costos operativos</li> </ul>
Perspectiva de enfoque de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la lealtad de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de desarrollo de un sistema de información continua</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la cartera de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de crecimiento de cartera de clientes</li> </ul>
Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar el tiempo perdido de los puestos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de reestructuración de puestos de trabajo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de optimización de gestión de cobros</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir el tiempo de desaduanización de embarques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de mejoramiento del servicio</li> </ul>
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar las capacidades del Talento Humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de capacitación y desarrollo</li> </ul>



### **3.9.1. Plan de capacitación y desarrollo**

**Descripción del plan.** Este proyecto busca mejorar las capacidades de los colaboradores en todo nivel de The Best Cargo mediante un diagnóstico de las principales falencias de conocimientos que existen para realizar las diferentes tareas asignadas en cada puesto de trabajo.

Mediante este diagnóstico se podrá agrupar y determinar los temas de capacitación, así como cursos disponibles que satisfagan estas falencias de conocimientos y permitan mantener un desarrollo tanto personal como empresarial.

**Objetivo del plan.** Mejorar y desarrollar las capacidades del personal de The Best Cargo

**Objetivos específicos del plan.**

- Identificar las necesidades de capacitación
- Determinar los temas de capacitación y participantes
- Buscar cursos que satisfagan las necesidades de capacitación

**Responsables.** El responsable de este proyecto es el Gerente General ya que él es la persona encargada de gestionar al talento humano de la organización.

**Duración.** El proyecto tendrá una duración de seis meses, tomando en cuenta que iniciará en el mes de marzo y terminará en septiembre de 2018.

**Tabla 29. POA: Plan de capacitación y desarrollo**

PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO									
DURACIÓN	6 MESES		INICIO	4/3/2017		FIN	7/9/2017		
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Mejorar la productividad de los colaboradores								
OBJETIVO DEL PLAN	OBJETIVO GENERAL	Mejorar y desarrollar las capacidades del personal de The Best Cargo							
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Identificar las necesidades de capacitación							
		2. Determinar los temas de capacitación y participantes							
		3. Buscar cursos que satisfagan las necesidades de capacitación							
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Identificar las necesidades de capacitación	Toda la empresa	15 días	5/3/2018	19/03/2018	Gerente General	Informe de de necesidades de capacitación	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Determinar los temas de capacitación	Gerencia	15 días	20/3/2018	3/4/2018	Gerente General	Informe de de temas de capacitación	Jefes de área	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Establecer las personas que participarán en las capacitaciones	Gerencia	1 semana	4/4/2018	11/4/2018	Gerente General	Informe de asistentes	Jefes de área	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Realizar una búsqueda de programas de capacitación que se adaptan a las necesidades de capacitación	Gerencia	15 días	12/4/2018	27/4/2018	Asistente Gerente general	Lista de programas disponibles de capacitación	Asistente Gerente general	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 25.00
Definir los programas de capacitación a los que asistirán	Gerencia	15 días	30/4/2018	11/5/2018	Gerente General	Lista de programas satisfactorios de capacitación	Jefes de área	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Verificar los cupos, duración y costos de los programas de capacitación	Gerencia	1 semana	14/05/2018	18/05/2018	Asistente Gerente general	Cotizaciones de los cursos	Asistente Gerente general	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 25.00
Coordinar y comunicar a los asistentes los horarios de capacitación	Toda la empresa	1 día	21/05/2018	21/05/2018	Gerente General	Acta de reunión	Jefes de área	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Realizar los trámites necesarios para la inscripción en los programas de capacitación	Gerencia	1 semana	22/05/2018	31/05/2018	Asistente Gerente general	Comprobantes de inscripción	Asistente Gerente general	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 3,600.00
Iniciar los cursos de capacitación	Toda la empresa	3 meses	1/6/2018	31/08/2018	Personal a asistir	Asistencia a los cursos	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 450.00
Obtener feedback de los asistentes a los programas de capacitación	Toda la empresa	1 semana	3/9/2018	7/9/2018	Gerente General	Informe de comparación de resultados	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -

### **3.9.2. Plan de reestructuración de puestos de trabajo**

**Descripción del plan.** Este plan pretende realizar una distribución de las tareas de los puestos de trabajo, con el fin de eliminar la sobrecarga de tareas que existen y asignarlos a aquellos que tienen disponibilidad para realizarlos. Se realizará un análisis de cada una de las actividades de los puestos de trabajo mediante el modelo basado en tiempos que permitirá determinar si una persona podrá realizar las actividades determinadas en su horario de trabajo y si esta podría realizar alguna tarea adicional.

**Objetivo general del plan.** Reestructurar los puestos de trabajo de la organización con el propósito de contar con procesos más eficientes y optimizar recursos

#### **Objetivos específicos del plan**

- Identificar los puestos de trabajo con sus actividades de toda la organización
- Determinar los puestos de trabajo que tienen sobrecarga de actividades y aquellos que podrían realizar mayor número de actividades
- Distribuir las actividades de los puestos de trabajo

**Responsables.** Los responsables para llevar a cabo el plan son los jefes de los Departamentos de Importaciones, Exportaciones y Contabilidad, juntamente con el apoyo del Gerente General.

**Duración.** Este plan de acción tiene una duración de 3.5 meses, se dará inicio en marzo y culminará en junio de 2018.

**Tabla 30. POA: Plan de reestructuración de puestos de trabajo**

PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO									
DURACIÓN	3.5 MESES		INICIO	5/3/2018		FIN	15/6/2018		
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Mejorar la productividad de los puestos de trabajo								
OBJETIVO DEL PLAN	OBJETIVO GENERAL	Reestructurar los puestos de trabajo de la organización con el propósito de contar con procesos más eficientes y optimizar recursos							
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Identificar los puestos de trabajo con sus actividades de toda la organización							
		2. Determinar los puestos de trabajo que tienen sobrecarga de actividades y aquellos que podrían realizar mayor número de actividades							
		3. Distribuir las actividades de los puestos de trabajo							
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
Identificar los procesos de los departamenos de importaciones, exportaciones y contabilidad	Departamento de importaciones, exportaciones y contabilidad	15 días	5/3/2018	16/3/2018	Departamento de contabilidad, importaciones y exportaciones	Nº procesos y actividades por departamento	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Entrevistar a cada uno de los involucrados en los procesos para determinar las actividades y duración de cada una	Departamento de importaciones, exportaciones y contabilidad	15 días	19/3/2018	30/3/2018	Gerente General	Informe de entrevista	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Verificar si las actividades se encuentran de acuerdo a las capacidades y tiempo de los colaboradores	Departamento de importaciones, exportaciones y contabilidad	1 semana	2/4/2018	6/4/2018	Departamento de contabilidad, importaciones y exportaciones	Informe de análisis	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
En caso de ser necesario, modificar a los responsables de las actividades	Departamento de importaciones, exportaciones y contabilidad	15 días	9/4/2018	20/4/2018	Departamento de contabilidad, importaciones, exportaciones y gerente general	Acta de reunión	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Establecer las nuevas funciones de cada puesto de trabajo	Departamento de importaciones, exportaciones y contabilidad	15 días	23/4/2018	4/5/2018	Departamento de contabilidad, importaciones, exportaciones y gerente general	Acta de reunión	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Comunicar a los involucrados las nuevas funciones de cada puesto de trabajo	Departamento de importaciones, exportaciones y contabilidad	1 día	7/5/2018	7/5/2018	Gerente General	Acta de reunión	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Implementar las nuevas funciones de cada puesto de trabajo	Toda la empresa	1 mes	8/5/2018	8/6/2018	Departamento de contabilidad, importaciones y exportaciones	Medición de eficiencia de los procedimientos	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Evaluar el desempeño	Departamento de importaciones, exportaciones y contabilidad	1 semana	11/6/2018	15/6/2018	Gerente General	Informe de comparación de resultados	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -

### **3.9.3. Plan de optimización de gestión de cobros**

**Descripción del plan.** El propósito de este plan es implementar un sistema informático que permita realizar de una manera más eficiente la gestión de cobros dentro de la organización, además de identificar de manera fácil y precisa la información de las cuentas pendientes de cobro, ya sean por servicios prestados, honorarios o reembolsos.

**Objetivo general del plan.** Mejorar la gestión de cobros

**Objetivos específicos del plan.**

- Identificar el proceso para la gestión de cobros
- Determinar sistemas contables que se ajusten a las necesidades
- Implementación del sistema contable

**Responsables.** Los responsables de este plan son el jefe del Departamento de Contabilidad y el Gerente General.

**Duración.** Este plan tendrá una duración de 4 meses, empezando en el mes de marzo de y finalizando en junio de 2018.

**Tabla 31. POA: Plan de optimización de gestión de cobros**

PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE GESTIÓN DE COBROS									
DURACIÓN	4 MESES		INICIO	5/3/2018		FIN	29/6/2018		
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Disminuir la rotación promedio de la cartera								
OBJETIVO DEL PLAN	OBJETIVO GENERAL	Mejorar la gestión de cobros							
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Identificar el proceso para la gestión de cobros							
		2. Determinar sistemas contables que se ajusten a las necesidades							
		3. Implementación del sistema contable							
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Identificar el proceso a seguir para la gestión de cobros	Departamento contabilidad	15 días	5/3/2018	16/3/2018	Departamento de contabilidad, importaciones y exportaciones	Nº de actividades del proceso	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Establecer en términos de días la rotación promedio de la cartera	Departamento contabilidad	1 semana	19/3/2018	23/3/2018	Gerente General	Rotación promedio de la cartera	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Realizar una búsqueda de sistemas contables para efectivizar la gestión de cobros	Departamento contabilidad	15 días	26/3/2018	7/4/2018	Departamento de contabilidad, importaciones y exportaciones	Lista de sistemas contables disponibles	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Elegir el sistema contable y realizar la contratación	Departamento contabilidad	15 días	9/4/2018	20/4/2018	Departamento de contabilidad, importaciones, exportaciones y gerente general	Factura del proveedor	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Inducción de uso del sistema contable	Departamento contabilidad	1 semana	23/4/2018	27/4/2018	Departamento de contabilidad, importaciones, exportaciones y gerente general		Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Implementación del sistema contable	Departamento contabilidad	1 semana	30/4/2018	4/5/2018	Gerente General	Medición de eficiencia de los procedimientos	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 500.00
Ingresar la infrmación al sistema contable	Departamento contabilidad	45 días	7/5/2018	22/6/2018	Departamento de contabilidad, importaciones y exportaciones	% de información ingresada	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Establecer en términos de días la rotación promedio meta de la cartera y tiempos estimados de duración de actividades	Departamento contabilidad	1 día	25/6/2018	25/6/2018	Gerente General	Medición de eficiencia de los procedimientos	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Comunicar a todos los involucrados en el proceso, incluyendo a clientes	Departamento contabilidad	4 días	26/6/2018	29/6/2018	Gerente General	Acta de reunión	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -

#### **3.9.4. Plan de desarrollo de un sistema de información continua**

**Descripción del plan.** El desarrollo de este plan está orientado a diseñar un sistema de información que permita a los actuales clientes y clientes potenciales conocer la historia, servicios, contactos y novedades de The Best Cargo, además de recibir feedback mediante visitas y encuestas.

Se busca implementar una página web, así como posicionamiento en Google y redes sociales, que permitan mantener un contacto más cercano con los clientes y mantenerlos informados de las nuevas actualizaciones que existan dentro de la organización y a nivel legal de comercio exterior.

**Objetivo general del plan.** Mejorar la fidelización con los clientes

**Objetivos específicos del plan.**

- *Identificar desarrolladores de páginas web e impulsores*
- *Implementar página web y cuentas de redes sociales*
- *Planificar visitas y diseñar encuestas para obtener feedback*

**Responsables.** El responsable de realizar este plan es el Gerente General; sin embargo, para realizar las visitas debe apoyarse en los jefes de área de los Departamentos de Importaciones y Exportaciones.

**Duración.** Este proyecto tendrá una duración de 5 meses, iniciando en junio y culminando en octubre de 2018.

**Tabla 32. POA: Plan de desarrollo de un sistema de información continua.**

PLAN DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTINUA									
DURACIÓN	5 MESES		INICIO	4/6/2018		FIN	19/10/2018		
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Mejorar la imagen de la empresa frente a los clientes								
OBJETIVO DEL PLAN	OBJETIVO GENERAL	Mejorar la fidelización con los clientes							
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Identificar desarrolladores de páginas web e impulsores							
		2. Implementar página web y cuentas de redes sociales							
		3. Planificar visitas y diseñar encuestas para obtener feedback							
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
Realizar una búsqueda de desarrolladores de páginas web	Gerencia	15 días	4/6/2018	15/6/2018	Gerente General	Lista de desarrolladores de páginas web	Asistente Gerente general	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Elegir uno de los desarrolladores	Gerencia	1 semana	18/6/2018	22/6/2018	Gerente General	Informe de evaluación de criterios	Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Diseñar conjuntamente con el desarrollador la página web	Gerencia	3 semanas	25/6/2018	13/7/2018	Gerente General	Modelo de página web	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 150.00
Implementar la página web	Gerencia	3 semanas	16/7/2018	3/8/2018	Gerente General	Link página web	Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 150.00
Planificar visitas trimestrales a los clientes mediante los asesores comerciales	Departamentos importaciones y exportaciones	3 semanas	6/8/2018	24/8/2018	Gerente general y departamentos de importación y exportación	Nº visitas	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Realizar las visitas a los clientes	Departamentos importaciones y exportaciones	15 días	27/8/2018	7/9/2018	Departamentos de importación y exportación	Informes de retroalimentación	Personal deparatamentos importaciones y exportaciones	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 500.00
Diseñar encuestas en línea de satisfacción de servicios para los clientes	Toda la empresa	1 semana	10/9/2018	14/9/2018	Gerente general	Acta de reunión	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Enviar las encuestas a los clientes mediante correo electrónico y ponerlo en la página web	Gerencia	1 semana	17/9/2018	21/9/2018	Asistente Gerente general	Nº encuestas completadas	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Evaluar el feedback recibido	Toda la empresa	15 días	24/9/2018	5/10/2018	Gerente General	Medición de resultados	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Evaluar y mejorar la página web	Toda la empresa	15 días	8/9/2018	19/10/2018	Gerente General	Indforme de comparación de resultados	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 50.00



### **3.9.5. Plan de mejoramiento del servicio**

**Descripción del plan.** Este plan pretende minimizar el tiempo de desaduanización de un trámite de importación, para de esta manera garantizar un mejor servicio al importador y ofrecerle un valor agregado.

Se realizará un análisis del proceso de importación para identificar las actividades que presenten un tiempo significativamente mayor o que puedan realizarse de mejor manera y proponer soluciones para estas actividades.

**Objetivo general del plan.** Reestructurar el proceso de importación para reducir el tiempo de desaduanización de un trámite de importación.

#### **Objetivos específicos del plan**

- Identificar el proceso de importación
- Determinar las actividades que presentan dificultades
- Mejorar las actividades con dificultades

**Responsables.** El responsable de este plan es el jefe del Departamento de Importaciones junto a los encargados de realizar las actividades del proceso.

**Duración.** Este plan tendrá una duración de 6 meses, iniciando en junio y finaliza en noviembre del 2018.

**Tabla 33. POA: Plan de mejoramiento del servicio.**

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO									
DURACIÓN	6 MESES		INICIO	4/6/2018		FIN	16/11/2018		
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Ofrecer un servicio con valor agregado al cliente								
OBJETIVO DEL PLAN	OBJETIVO GENERAL	Reestructurar el proceso de importación para reducir el tiempo de desaduanización de un trámite de importación.							
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Identificar el proceso de importación							
		2. Determinar las actividades que presentan dificultades							
		3. Mejorar las actividades con dificultades							
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Identificar el proceso a seguir para los trámites de importación	Departamento Importaciones	15 días	4/6/2018	15/6/2018	Departamento de importación	Nº actividades del proceso	Gerente General y Jefes de área	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Describir los responsables de cada actividad dentro del proceso de importación	Departamento Importaciones	1 semana	18/06/2018	22/6/2018	Departamento de importación	Nº de responsables	Jefes de área	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Verificar el tiempo de la duración de cada actividad	Departamento Importaciones	15 días	25/6/2018	6/7/2018	Departamento de importación	Tiempo real empleado	Jefes de área	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Establecer el tiempo meta de duración de cada actividad	Departamento Importaciones	15 días	9/7/2018	20/7/2018	Departamento de importación	Capacidad nominal de la empresa	Gerente General y Jefes de área	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Identificar si existen retrasos durante el proceso y detallar las causas	Departamento Importaciones	1 mes	23/7/2018	24/8/2018	Departamento de importación	Nº retrasos	Gerente General y Jefes de área	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Plantear soluciones para los retrasos y establecer un plan de contingencia para imprevistos	Departamento Importaciones	1 mes	27/8/2018	28/9/2018	Departamento de importación	Efectividad de las propuestas	Gerente General y Jefes de área	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Diseñar una planificación anual, mensual y semanal de las actividades a realizar	Departamento Importaciones	1 mes	1/10/2018	2/11/2018	Departamento de importación	Informe de planificación	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Comunicar a todos los involucrados en el proceso, incluyendo proveedores y clientes	Departamento Importaciones	1 semana	5/11/2018	16/11/2018	Gerente general y departamento de importación	Acta de reunión	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Implementación del proceso	Departamento Importaciones	15 días	19/11/2018	30/11/2018	Gerente general y departamento de importación	Medición de eficiencia del proceso	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -

### **3.9.6. Plan de crecimiento de cartera de clientes**

**Descripción del plan.** El plan de crecimiento de cartera de clientes tiene como fin lograr que la empresa capte al menos dos clientes nuevos anualmente y que estos mantengan operaciones de un embarque mensual en promedio ya sea de importación, exportación o ambos. Para el desarrollo de este plan se pretende diseñar propuestas para los clientes, así como planificar reuniones.

**Objetivo general del plan.** Incremento anual de la cartera de clientes

**Objetivos específicos del plan.**

- Realizar un estudio de mercado
- Identificar clientes potenciales
- Diseñar propuestas de servicios para los clientes potenciales

**Responsables.** Los responsables de este plan son el Gerente General y los jefes de área del Departamento de Importaciones y Exportaciones.

**Duración.** Este proyecto tendrá una duración de 5 meses e iniciará en junio y terminará en octubre de 2018.

**Tabla 34. POA: Plan de crecimiento de cartera de clientes**

PLAN DE CRECIMIENTO DE CARTERA DE CLIENTES									
DURACIÓN	5 MESES		INICIO	4/6/2018		FIN	12/10/2018		
OBJETIVO INSTIITUCIONAL	Incrementar las ventas								
OBJETIVO DEL PLAN	OBJETIVO GENERAL	Incremento anual de la cartera de clientes							
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Realizar un estudio de mercado							
		2. Identificar clientes potenciales							
		3. Diseñar propuestas de servicio para los clientes potenciales							
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLÓGICOS	
Identificar potenciales clientes	Gerencia	1 mes	4/6/2018	29/6/2018	Gerente General	Nº de clientes potenciales	Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Elaborar propuestas para los potenciales clientes	Gerencia	1 mes	2/7/2018	3/8/2018	Gerente General y Jefes Departamentos de importaciones y exportaciones	Informe de propuestas	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Diseñar una presentación para los clientes potenciales	Gerencia y departamentos importaciones y exportaciones	15 días	6/8/2018	17/8/2018	Gerente General y Jefes Departamentos de importaciones y exportaciones	Informe de presentación	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 500.00
Enviar presentación a los clientes potenciales y solicitar reuniones	Gerencia	15 días	20/8/2018	31/8/2018	Gerente General	Nº respuestas de propuestas	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Visitar a los potenciales clientes	Gerencia y departamentos importaciones y exportaciones	1 mes	3/9/2018	28/9/2018	Gerente General y Jefes Departamentos de importaciones y exportaciones	Nº visitas	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ 500.00
Evaluar las propuestas y ajustar en caso de ser necesario	Gerencia y departamentos importaciones y exportaciones	15 días	1/10/2018	12/10/2018	Gerente General y Jefes Departamentos de importaciones y exportaciones	Informe comparación de resultados	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -

### **3.9.7. Plan de reducción de costos operativos**

**Descripción del plan.** Este plan tiene como objetivo realizar un análisis de los diferentes costos operativos que tienen la empresa para identificar su origen y determinar si estos se encuentran de acuerdo con lo presupuestado o existen rubros que se pueden minimizar o eliminar.

**Objetivo general del plan.** Minimizar los costos operativos de la empresa

#### **Objetivos específicos del plan**

- Agrupar los costos operativos de acuerdo con su naturaleza
- Identificar los costos que se pueden minimizar o eliminar
- Elaborar un plan de minimización de costos

**Responsables.** Los responsables de este plan son el jefe del Departamento de Contabilidad y el Gerente General.

**Duración.** La duración de este proyecto será de cinco meses e iniciará en enero del 2020.

**Tabla 35. POA: Plan de reducción de costos operativos**

PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS OPERATIVOS									
DURACIÓN	5 MESES		INICIO	2/7/2018		FIN	9/11/2018		
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Incrementar utilidad operacional								
OBJETIVO DEL PLAN	OBJETIVO GENERAL	Minimizar los costos operativos de la empresa							
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1. Agrupar los costos operativos de acuerdo con su naturaleza							
		2. Identificar los costos que se pueden minimizar o eliminar							
		3. Elaborar un plan de minimización de costos							
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
Agrupar los costos operativos de acuerdo a su naturaleza	Departamento Contabilidad	15 días	2/7/2018	13/7/2018	Departamento de contabilidad	Informe agrupación de costos	Jefe Departamento contabilidad	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Ordenar los costos operativos de acuerdo a su impacto e identificar el porcentaje que representa cada uno de los grupos	Departamento Contabilidad	1 semana	16/7/2018	20/7/2018	Departamento de contabilidad	Informe de impacto de los costos	Jefe Departamento contabilidad	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Evaluar si estos costos están dentro del presupuesto	Departamento Contabilidad y Gerencia	15 días	23/7/2018	3/8/2018	Departamento de contabilidad	Informe de resultados de la evaluación	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Realizar un análisis aquellos costos que se podrían disminuir	Departamento Contabilidad y Gerencia	15 días	6/8/2018	17/8/2018	Departamento de contabilidad	Informe resultados análisis	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Elaborar un plan de reducción de costos	Departamento Contabilidad y Gerencia	1 mes	20/8/2018	31/8/2018	Gerente general y departamento de contabilidad	Informe del plan	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Implementar el plan de reducción de costos	Toda la empresa	2 meses	3/8/2018	2/11/2018	Gerente general y departamento de contabilidad	Medición de eficiencia del plan	Todo el personal	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -
Evaluar el plan de reducción de costos	Toda la empresa	1 semana	5/11/2018	9/11/2018	Gerente general y departamento de contabilidad	Informe comparación de resultados	Jefes de área y Gerente General	Instalaciones, equipos de cómputo, muebles y enseres	\$ -

## **4. EVALUACIÓN FINANCIERA**

Mediante la implementación de las diferentes propuestas estratégicas se espera que se generen ingresos superiores en la empresa dentro de los futuros años, para lo cual se requiere realizar una inversión en los planes operativos propuestos. A continuación, se realizará una evaluación financiera del impacto que tendrá la implementación de las propuestas en los próximos cinco años.

### **4.1. Estados Financieros**

La empresa The Best Cargo a pesar de estar representada por una persona natural tiene la obligación de llevar contabilidad, por tanto, se presenta a continuación los Estados Financieros al 31 de diciembre de 2017.

#### ***4.1.1. Estados Financieros 2017***

***4.1.1.1. Estado de Resultados.*** Dentro del Estado de Resultados se muestra los ingresos que la empresa ha generado durante ese año por realización de trámites con empresas importadoras, exportadoras y las comisiones de transporte que recibe ocasionalmente por este rubro. Los gastos se encuentran divididos en gastos de ventas y administrativos, los primeros se encuentran constituidos principalmente por pago de honorarios a proveedores como agente de aduana afianzado, gastos de envío de documentos, transporte del mensajero y similares; mientras que los segundos incluyen los demás rubros como sueldos, alimentación, relacionados al vehículo, mantenimientos, depreciaciones, entre otros. Es importante considerar que no se realizan pagos de impuesto a la renta puesto que el crédito tributario es muy elevado y por tanto se descuenta de este rubro.

**Tabla 36. Estado de Resultados 2017 The Best Cargo**

THE BEST CARGO		
Estado de Resultados		
Al 31 de Diciembre de 2017		
<b>VENTAS</b>		<b>146,149.13</b>
TRAMITES IMPORTACIÓN GYE	64,915.32	
TRAMITES IMPORTACIÓN QUITO	11,119.08	
TRAMITES IMPORTACIÓN VARIOS	44,375.76	
COMISION TRANSPORTES	5,065.00	
TRAMITES EXPORTACIÓN	20,673.97	
<b>GASTOS VENTAS</b>		<b>19,951.17</b>
ENCOMIENDAS	729.37	
MENSAJERO (CARLOS BORJA)	1,145.60	
MENSAJERO (CARLOS CHANCOSA)	410.84	
HONORARIOS ADICIONALES	17,665.36	
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>69,541.57</b>
SUELDOS	31,939.29	
APORTE PATRONAL IESS	3,727.70	
DECIMO TERCER SUELDO	3,300.00	
DECIMO CUARTO SUELDO	2,930.00	
FONDOS DE RESERVA	2,413.80	
MOVILIZACION	1,178.54	
AGASAJOS	308.30	
SERVICIOS BÁSICOS	5,258.02	
GASTOS BANCARIOS	546.48	
IMPUESTO PREDIAL	55.66	
UTILES DE OFICINA	1,927.86	
COMBUSTIBLE	1,245.46	
ALIMENTACION	7,499.86	
SEGURO VEHICULO	1,021.63	
TARJETAS CREDITO	249.77	
MULTAS	2,527.73	
MANTENIMIENTO VEHICULO	775.42	
FERRETERIA	47.36	
MANTENIMIENTO EQUIPO DE		
COMPUTACION	210.80	
IMPUESTOS	4.14	
COPIAS	15.17	
GUARDIANIA	280.00	
VIATICOS	58.06	
MATRICULA VEHICULO	81.38	
RASTREO SATELITAL VEHICULO	816.60	
Depreciacion	1,122.56	
<b>Utilidad antes de Participación Trabajadores</b>		<b>56,656.38</b>
15% Participación Trabajadores		8,498.46
<b>Utilidad antes de Impuesto Renta</b>		<b>48,157.92</b>
Impuesto a la Renta		-
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>		<b>48,157.92</b>



**4.1.1.2. Estado de Situación Financiera.** Es necesario considerar que The Best Cargo es una microempresa y por tanto sus activos están constituidos principalmente por el efectivo de caja y bancos, cuentas pendientes de cobro, edificio de las oficinas, equipos de computación, valores a favor con el SRI y sus respectivas depreciaciones y provisiones. Mientras que en sus pasivos se reflejan los pagos pendientes con sus proveedores, colaboradores e IESS. El patrimonio está compuesto por el capital inicial y las utilidades retenidas durante su operación.

**Tabla 37. Estado Situación Financiera 2017 The Best Cargo**

Estado de Situación Financiera THE BEST CARGO Al 31 de Diciembre de 2017		
<b>Activos</b>		<b>\$ 116,580.65</b>
<b>Activos Corrientes</b>		<b>\$ 74,380.61</b>
Efectivo y Equivalentes al efectivo	\$ 30,512.58	
Cuentas por cobrar clientes no relacionados	\$ 18,242.66	
Provisión cuentas incobrables	\$ (2,500.00)	
Crédito Tributario a favor (IVA)	\$ 5,939.30	
Crédito Tributario a favor (RENTA)	\$ 22,186.07	
<b>Activos No Corrientes</b>		<b>\$ 42,200.04</b>
Edificios	\$ 39,000.00	
Maquinaria, Equipo, Instalaciones y Adecuaciones	\$ 9,643.29	
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	\$ (6,443.25)	
<b>Pasivos</b>		<b>\$ 7,204.89</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>		<b>\$ 7,204.89</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores no relacionados	\$ 3,082.20	
Otras cuentas y documentos por pagar	\$ 1,987.45	
Obligaciones con el IESS	\$ 1,030.77	
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 1,104.47	
<b>Pasivos No Corrientes</b>		<b>\$ -</b>
<b>Patrimonio</b>		<b>\$ 109,375.76</b>
Capital	45,000.00	
Utilidad Retenida	64,375.76	

**4.1.2. Estados Financieros Proyectados.** Para la evaluación de las diferentes propuestas se ha considerado un horizonte de inversión de cinco años que comprende del período 2019-2023, tomando al año 2018 como un “año 0” de inversión y modificaciones. Para efectos de un mejor análisis se presenta los Estados de Resultados proyectados con la implementación de las propuestas y sin estas.

**4.1.2.1. Estado de Resultados.**

- Sin implementación de las propuestas estratégicas

**Tabla 38. Estado de Resultados Proyectados sin propuesta**

Estado de Resultados THE BEST CARGO Al 31 de Diciembre de 2017						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Importaciones	71,817.34	73,921.59	76,087.49	78,316.85	80,611.54	82,973.45
Exportaciones	78,400.56	80,697.69	83,062.13	85,495.86	88,000.88	90,579.31
Comisión Transportes	5,213.40	5,366.16	5,523.39	5,685.22	5,851.80	6,023.26
<b>Total Ingresos</b>	<b>155,431.30</b>	<b>159,985.44</b>	<b>164,673.01</b>	<b>169,497.93</b>	<b>174,464.22</b>	<b>179,576.02</b>
Gastos de Ventas	21,253.29	21,112.69	21,673.17	22,234.08	22,843.59	23,453.55
Gastos Administrativos	72,493.20	69,634.53	70,947.00	71,761.17	73,320.34	74,420.70
<b>Utilidad antes de Participación Trabajadores</b>	<b>61,684.81</b>	<b>69,238.22</b>	<b>72,052.84</b>	<b>75,502.67</b>	<b>78,300.28</b>	<b>81,701.76</b>
15% Participación Trabajadores	9,252.72	10,385.73	10,807.93	11,325.40	11,745.04	12,255.26
<b>Utilidad antes de Impuesto Renta</b>	<b>52,432.09</b>	<b>58,852.48</b>	<b>61,244.92</b>	<b>64,177.27</b>	<b>66,555.24</b>	<b>69,446.50</b>
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>52,432.09</b>	<b>58,852.48</b>	<b>61,244.92</b>	<b>64,177.27</b>	<b>66,555.24</b>	<b>69,446.50</b>

En el Estado de Resultados proyectado se puede analizar que los ingresos incrementan de acuerdo con la inflación del sector determinado por el incremento en la remuneración básica que en durante los últimos años ha sido de 2.9%. Mientras que los gastos, a excepción de los honorarios profesionales que siguen esta misma tendencia, se incrementan de acuerdo con la inflación anual del país determinada en un 1.08%.

- **Con implementación de las propuestas estratégicas**

**Tabla 39. Estado de Resultados proyectado con propuesta**

Estado de Resultados THE BEST CARGO Al 31 de Diciembre de 2017						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Importaciones	67,858.80	72,686.50	85,787.73	88,164.72	102,426.66	117,355.39
Exportaciones	88,760.00	105,035.99	109,111.11	127,586.23	148,068.18	170,350.13
Comisión Transportes	4,698.56	5,331.67	5,846.97	6,472.53	7,514.85	8,631.17
<b>Total Ingresos</b>	<b>161,317.36</b>	<b>183,054.17</b>	<b>200,745.81</b>	<b>222,223.48</b>	<b>258,009.69</b>	<b>296,336.69</b>
Gastos de Ventas	23,858.27	25,296.04	29,276.45	30,013.85	34,352.79	38,855.02
Gastos Administrativos	89,814.90	88,965.60	90,869.95	99,326.89	101,717.42	103,673.60
<b>Utilidad antes de Participación Trabajadores</b>	<b>47,644.19</b>	<b>68,792.53</b>	<b>80,599.41</b>	<b>92,882.74</b>	<b>121,939.48</b>	<b>153,808.07</b>
15% Participación Trabajadores	7,146.63	10,318.88	12,089.91	13,932.41	18,290.92	23,071.21
<b>Utilidad antes de Impuesto Renta</b>	<b>40,497.56</b>	<b>58,473.65</b>	<b>68,509.50</b>	<b>78,950.33</b>	<b>103,648.56</b>	<b>130,736.86</b>
Impuesto a la Renta	1,548.46	1,537.27	1,875.74	2,263.81	2,689.37	3,286.76
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>38,949.10</b>	<b>56,936.38</b>	<b>66,633.76</b>	<b>76,686.52</b>	<b>100,959.19</b>	<b>127,450.10</b>

Durante el 2018 la utilidad de la empresa disminuirá debido a que se adicionan gastos necesarios para la implementación de la propuesta como es el caso de la adquisición de una página web, sistema contable, viáticos para visitas a clientes y cursos de capacitación; sin embargo, los años posteriores reflejan la recuperación de esta inversión mediante una utilidad considerablemente más alta que la del Estado de Resultados sin implementación de propuestas. El motivo principal del incremento significativo de la utilidad es la captación de 7 clientes nuevos durante los 5 años. Se pretende incrementar 3 clientes en importaciones y 4 exportaciones de características “mediano” con un nivel de embarques promedio de 45 en importaciones y 300 en exportaciones generando ingresos por \$32.000 y \$11.700 respectivamente.

#### 4.1.2.2.Estado de Situación Financiera

- Sin implementación de las propuestas estratégicas

**Tabla 40. Estado de Situación Financiera proyectado sin propuesta**

Estado de Situación Financiera THE BEST CARGO Al 31 de Diciembre de 2017						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 175,334.98</b>	<b>\$ 235,259.05</b>	<b>\$ 300,501.42</b>	<b>\$ 365,351.06</b>	<b>\$ 432,662.97</b>	<b>\$ 502,873.05</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 136,207.50</b>	<b>\$ 198,704.13</b>	<b>\$ 267,101.42</b>	<b>\$ 333,651.06</b>	<b>\$ 403,412.97</b>	<b>\$ 475,573.05</b>
Efectivo y Equivalentes al efectivo	80,363.14	133,576.12	188,373.49	240,702.93	295,845.20	352,953.40
Cuentas por cobrar clientes no relacionados	19,087.74	18,856.37	19,408.86	19,977.54	20,562.88	21,165.37
Provisión cuentas incobrables	(2,683.20)	(2,871.76)	(3,065.85)	(3,265.62)	(3,471.25)	(3,682.91)
Anticipo Impuesto a la Renta	1,548.46	1,716.06	1,791.67	2,083.13	2,365.92	2,660.89
Crédito Tributario a favor (IVA)	3,270.79	7.94	-	-	-	-
Crédito Tributario a favor (RENTA)	\$ 34,620.57	\$ 47,419.41	\$ 60,593.25	\$ 74,153.08	\$ 88,110.22	\$ 102,476.30
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 39,127.48</b>	<b>\$ 36,554.92</b>	<b>\$ 33,400.00</b>	<b>\$ 31,700.00</b>	<b>\$ 29,250.00</b>	<b>\$ 27,300.00</b>
Edificios	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00
(-) Depreciación Edificios	\$ (1,950.00)	\$ (3,900.00)	\$ (5,850.00)	\$ (7,800.00)	\$ (9,750.00)	\$ (11,700.00)
Maquinaria, Equipo, Instalaciones y Adecuaciones	\$ 9,643.29	\$ 10,393.29	\$ 10,393.29	\$ 11,143.29	\$ 11,143.29	\$ 11,143.29
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	(7,565.81)	(8,938.37)	(10,143.29)	(10,643.29)	(11,143.29)	(11,143.29)
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 13,527.13</b>	<b>\$ 14,598.72</b>	<b>\$ 18,596.17</b>	<b>\$ 19,268.54</b>	<b>\$ 20,025.21</b>	<b>\$ 20,788.79</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 13,527.13</b>	<b>\$ 14,598.72</b>	<b>\$ 18,596.17</b>	<b>\$ 19,268.54</b>	<b>\$ 20,025.21</b>	<b>\$ 20,788.79</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores	2,127.80	2,108.41	2,168.50	2,228.58	2,294.13	2,359.68
Obligaciones con el IESS	591.77	608.93	626.59	644.76	663.46	682.70
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	228.31	234.93	241.74	248.75	255.96	263.39
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	1,125.83	1,125.83	1,125.83	1,125.83	1,125.83	1,125.83
15% PTU	9,252.72	10,385.73	10,807.93	11,325.40	11,745.04	12,255.26
IVA POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ 3,487.68	\$ 3,553.04	\$ 3,795.27	\$ 3,952.45
RETENCIONES POR PAGAR	200.70	134.88	137.90	142.17	145.51	149.48
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 161,807.85</b>	<b>\$ 220,660.33</b>	<b>\$ 281,905.25</b>	<b>\$ 346,082.52</b>	<b>\$ 412,637.76</b>	<b>\$ 482,084.26</b>
Capital	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Utilidad Retenida	64,375.76	116,807.85	175,660.33	236,905.25	301,082.52	367,637.76
Utilidad del Ejercicio	52,432.09	58,852.48	61,244.92	64,177.27	66,555.24	69,446.50

- **Con implementación de las propuestas estratégicas**

**Tabla 41. Estados de Situación Financiera proyectado con propuesta**

Estado de Situación Financiera THE BEST CARGO Al 31 de Diciembre de 2017						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 160,217.18</b>	<b>\$ 220,920.95</b>	<b>\$ 294,054.69</b>	<b>\$ 373,159.14</b>	<b>\$ 480,277.36</b>	<b>\$ 613,886.60</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 121,089.70</b>	<b>\$ 184,366.03</b>	<b>\$ 260,654.69</b>	<b>\$ 341,459.14</b>	<b>\$ 451,027.36</b>	<b>\$ 586,586.60</b>
Efectivo y Equivalentes al efectivo	65,338.00	122,080.66	181,077.26	245,471.95	332,225.08	445,603.78
Cuentas por cobrar clientes no relacionados	19,781.49	15,383.54	16,773.67	15,551.07	17,894.33	16,523.17
Provisión cuentas incobrables	(2,690.13)	(2,833.97)	(2,991.71)	(3,137.22)	(3,306.16)	(3,461.39)
Crédito Tributario a favor (IVA)	3,568.89	-	-	-	-	-
Crédito Tributario a favor (RENTA)	\$ 35,091.46	\$ 49,735.79	\$ 65,795.46	\$ 83,573.34	\$ 104,214.11	\$ 127,921.05
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 39,127.48</b>	<b>\$ 36,554.92</b>	<b>\$ 33,400.00</b>	<b>\$ 31,700.00</b>	<b>\$ 29,250.00</b>	<b>\$ 27,300.00</b>
Edificios	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00	\$ 39,000.00
(-) Depreciación Edificios	\$ (1,950.00)	\$ (3,900.00)	\$ (5,850.00)	\$ (7,800.00)	\$ (9,750.00)	\$ (11,700.00)
Maquinaria, Equipo, Instalaciones y Adecuaciones	\$ 9,643.29	\$ 10,393.29	\$ 10,393.29	\$ 11,143.29	\$ 11,143.29	\$ 11,143.29
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	(7,565.81)	(8,938.37)	(10,143.29)	(10,643.29)	(11,143.29)	(11,143.29)
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 11,892.31</b>	<b>\$ 15,659.70</b>	<b>\$ 22,159.69</b>	<b>\$ 24,577.62</b>	<b>\$ 30,736.65</b>	<b>\$ 36,895.79</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$ 11,892.31</b>	<b>\$ 15,659.70</b>	<b>\$ 22,159.69</b>	<b>\$ 24,577.62</b>	<b>\$ 30,736.65</b>	<b>\$ 36,895.79</b>
Cuentas y documentos por pagar proveedores	2,309.06	2,198.52	2,594.79	2,333.35	2,710.80	2,662.20
Obligaciones con el IESS	788.40	903.06	929.25	1,054.48	1,085.06	1,116.53
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	304.17	348.40	358.51	406.82	418.62	430.76
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados - 15% PTU	1,125.83	1,125.83	1,125.83	1,125.83	1,125.83	1,125.83
15% PTU	7,146.63	10,318.88	12,089.91	13,932.41	18,290.92	23,071.21
IVA POR PAGAR	\$ -	\$ 609.34	\$ 4,880.06	\$ 5,537.91	\$ 6,890.59	\$ 8,244.47
RETENCIONES POR PAGAR	218.23	155.66	181.34	186.82	214.83	244.79
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 148,324.86</b>	<b>\$ 205,261.24</b>	<b>\$ 271,895.00</b>	<b>\$ 348,581.52</b>	<b>\$ 449,540.71</b>	<b>\$ 576,990.81</b>
Capital	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00
Utilidad Retenida	64,375.76	103,324.86	160,261.24	226,895.00	303,581.52	404,540.71
Utilidad del Ejercicio	38,949.10	56,936.38	66,633.76	76,686.52	100,959.19	127,450.10

## 4.2. Flujos de caja proyectados

Para el flujo de caja proyectados se tomará en cuenta un horizonte de inversión de cinco años, el año 2018 como “año 0”, además que tanto los ingresos como los gastos son marginales en base a la inversión realizada; es decir, para el presente flujo se tomó en cuenta únicamente los ingresos que se generarían a partir de la inversión, así como los gastos proporcionales que se derivan de esos ingresos.

**Tabla 42. Flujos de Caja Proyectados**

Flujos de Caja Proyectados THE BEST CARGO						
	Año 0 2018	Año 1 2019	Año 2 2020	Año 3 2021	Año 4 2022	Año 5 2023
Ingreso por ventas		12,600.00	11,029.85	25,735.46	42,268.86	72,604.51
Gastos de venta		2,600.38	2,518.15	4,253.27	6,319.54	10,061.29
Gastos Administrativos		7,021.79	5,697.01	13,021.22	18,728.20	28,381.42
<b>Utilidad antes de Participación Trabajadores</b>		2,977.83	2,814.68	8,460.97	17,221.11	34,161.81
15% Participación Trabajadores		446.68	422.20	1,269.15	2,583.17	5,124.27
<b>Utilidad antes de Impuesto Renta</b>		2,531.16	2,392.48	7,191.82	14,637.95	29,037.54
Impuesto a la Renta		-	-	-	-	-
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>		2,531.16	2,392.48	7,191.82	14,637.95	29,037.54
(+) Depreciación Edificios		147.13	72.28	245.50	345.12	513.52
(+) Depreciación PPE		103.56	1,204.92	62.95	88.49	-
(+) Provision Cuentas Incobrables		10.85	9.46	18.32	29.90	40.88
(-) Inversión Inicial	(11,450.00)	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja</b>	<b>(11,450.00)</b>	<b>2,792.70</b>	<b>3,679.14</b>	<b>7,518.59</b>	<b>15,101.46</b>	<b>29,591.93</b>

En el Flujo de Caja Proyectado se puede observar que únicamente en el año de la inversión se tiene un flujo de caja negativo, debido a que los ingresos que generará la implementación de la propuesta, así como la reducción de gastos permite tener siempre un resultado positivo. Los flujos de caja mantienen un incremento significativo constante y que con el paso del tiempo incluso llega a duplicar al anterior. Este acontecimiento se da puesto que se considera que los nuevos clientes que formaron parte desde el primer año de evaluación del proyecto se mantendrán en el tiempo y además se suman nuevos clientes cada año.

**4.2.1. Análisis del Valor Actual Neto (VAN).** El Valor Actual Neto expresa la suma total de los flujos netos futuros de una inversión menos el costo inicial de esta. Mide la rentabilidad proyectada de la inversión de un proyecto basada en los flujos de efectivo anticipos descontados a una tasa de interés establecida. (Walsh, 2008)

Para calcular la tasa de descuento se ha considerado el método CAPM que contiene los siguientes componentes:

**Rf:** Rendimiento de un activo libre de riesgo

**$\beta$ :** Relación del riesgo con el mercado

**(Rm-Rf):** Premio al riesgo

**Embi:** Riesgo país.

El dato del rendimiento de un activo libre de riesgo según Bloomberg (2018), al 30 de enero de 2018 fue de 2.50% para un período de 5 años, mientras que el  $\beta$  según Damodaran (2018) para enero de 2018 fue de 1.17 para las empresas que prestan servicios a otras empresas o consumidores finales, según esta misma página, el premio al riesgo es de 6,38%. Por otra parte, según el Banco Central del Ecuador (2018) determinó el riesgo país en 463 puntos.

Como resultado de implementar la fórmula para calcular el costo de capital:

$$ke = rf + \beta * (rm - rf) + EMBI$$

**Tabla 43. Tasa CAPM**

Tasa CAPM	
<b>B</b>	1.17
<b>EMBI</b>	4.63%
<b>(RM-RF)</b>	6.38%
<b>RF</b>	2.50%

**Tabla 44. Valor Actual Neto**

Valor Actual Neto	
Tasa de descuento	14.59%
VAN	22,516.60

Se obtuvo que los flujos deben ser descontados a una tasa del 14.59%. En base a esta tasa de descuento se obtuvo que el VAN de este proyecto es positivo con un valor de \$22516.6 y por tanto el proyecto es factible y rentable.

**4.2.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).** La Tasa Interna de Retorno es la tasa de interés que hace que los flujos de efectivo proyectados de una inversión sean igual al costo del proyecto y permite saber si la inversión vale la pena. (Walsh, 2008)

**Tabla 45. Tasa Interna de Retorno**

Tasa Interna Retorno	
Tasa de descuento	14.59%
TIR	54.30%

La Tasa Interna de Retorno del proyecto es de 54.30%, que resulta ser mayor a la Tasa de Descuento de 14.59%, por lo que se puede concluir que el proyecto mantiene una rentabilidad mayor a la esperada.



## **5. CONCLUSIONES**

- La empresa de asesoría en comercio exterior The Best Cargo fue constituida hace 18 años por su actual y único dueño. Esta organización en el presente está compuesta por tres departamentos: Departamento de Comercio Exterior Exportaciones, Departamento Comercio Exterior Importaciones y Departamento de Contabilidad y la Gerencia.
- Esta empresa se dedica a brindar asesoramiento empresarial en materia de comercio exterior durante todo el proceso de importaciones y exportaciones desde el análisis de restricciones, pago de impuestos y aranceles, así como el embarque de la mercadería y preparación de documentos necesarios para la nacionalización de esta.
- Mediante el análisis externo se determinó que existen oportunidades para la empresa, en el ámbito político y económico la creación del Plan Nacional de Política Exterior y el Comité de Comercio Exterior, el acuerdo internacional firmado con la Unión Europea, proyecciones de crecimiento en el PIB e incremento en las importaciones y exportaciones en los próximos años, brindan seguridad al comercio exterior ecuatoriano. Mientras que la agilización de trámites aduaneros mediante sistemas informático, fuertes barreras de entrada para nuevos competidores, el bajo poder de negociación de los clientes, la no existencia de productos sustitutos y pocos competidores en el mercado representan un amplio mercado para The Best Cargo.
- Las principales amenazas a las que se enfrenta la empresa son, leyes que restringen las importaciones, limitaciones de fijación de precios dentro de la industria, el alto poder de negociación de los proveedores, integración vertical en la industria por

parte de los clientes y fuertes ventajas competitivas que han mantenido los competidores frente a la empresa.

- Dentro del análisis interno de la empresa se determinó que la empresa no mantiene obligaciones con instituciones financieras, cuenta con un alto nivel de liquidez, pero la mayoría se la utiliza para pagar anticipadamente a los proveedores de los clientes, además cuenta con los recursos físicos necesarios y hace poco adquirió un dominio y hosting que le permite mantener sus propias cuentas de correo electrónico. Uno de los recursos más importantes que mantiene la empresa resulta ser la experiencia en la industria y la buena imagen que ha ido forjando de manera externa; sin embargo, no ha logrado mantener una buena cultura organizacional entre sus colaboradores.
- Dentro de las capacidades se ha determinado que se gestiona relaciones efectivas con los clientes, se brinda servicio personalizado y se realizan adecuadas estrategias frente a regulaciones estatales, no obstante, existe una falta de planificación de los recursos organizacionales, se recurre en varias ocasiones a las horas extra para cumplir el trabajo y la información contable no se encuentra a tiempo.
- Se realizó la propuesta en base a cuatro perspectivas: perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera.
- En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se propuso realizar un plan de capacitación para mejorar las capacidades del Talento Humano en temas como dirección de personas y equipos de trabajo, planificación de recursos, Microsoft Excel y declaración de impuestos y registros contables.
- En la perspectiva de procesos internos se propuso minimizar el tiempo perdido de los puestos de trabajo mediante el plan de reestructuración de puestos de trabajo;

disminuir el tiempo de recuperación de las cuentas por cobrar mediante la optimización de gestión de cobros y reducir el tiempo de desaduanización de embarques mediante el plan de mejoramiento del servicio.

- Para la perspectiva de enfoque de clientes se propuso fortalecer la lealtad de los clientes, así como incrementar la cartera de clientes mediante los planes de desarrollos de un sistema de información continua y el plan de crecimiento de cartera de clientes respectivamente.
- Finalmente se propuso incrementar la utilidad en un 10% gracias a la implementación de un plan de reducción de costos operativos.

## **6. RECOMENDACIONES**

- Realizar periódicamente análisis de movimiento del efectivo para determinar el nivel de liquidez de la empresa y realizar inversiones a corto o mediano plazo.
- Capacitar constantemente al talento humano en cuanto a temas técnicos para ofrecer el servicio, así como herramientas informáticas que les permitan desarrollar las actividades de una manera más efectiva.
- Analizar las necesidades y expectativas de los clientes, así como las ventajas competitivas que mantienen los principales competidores para desarrollar nuevas propuestas de servicio.
- Mantener reuniones de al menos dos veces por mes con los colaboradores para identificar molestias, falencias y fortalezas tanto de los procesos como de las personas.
- En función de la expansión del negocio contratar personal calificado para los departamentos de importación, exportación y contabilidad.

## Bibliografía

Aduana del Ecuador. (15 de julio de 2011). Resolución N° DGN-0409. Santiago de Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Aduana del Ecuador. (2012 de Mayo de 2012). *RESOLUCION No. 59*. Obtenido de Aduana del Ecuador:

[https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL\\_FINAL\\_1\\_DE\\_ENERO\\_R93.pdf](https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2013/ARANCEL_FINAL_1_DE_ENERO_R93.pdf)

Astudillo, G., & Enríquez, C. (6 de Octubre de 2017). *Inflación anual del Ecuador cayó bajo cero*. Obtenido de El Comercio:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-ecuador-inec-precios-alimentos.html>

Banco Central del Ecuador. (Junio de 2017). *Evolución de la Balanza Comercial*.

Recuperado el 18 de Junio de 2017, de Banco central del Ecuador:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201706.pdf>

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (30 de JUNIO de 2017). *PRODUCTO INTERNO*

*BRUTO*. Obtenido de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR :

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/975-producto-interno-bruto-2>

Banco de México. (28 de Agosto de 2012). *Inflación: Causas, Consecuencias y Medición*.

Obtenido de uaemex:

[http://web.uaemex.mx/feconomia/CICE/Archivos/Catedra\\_BM/Inflacion.pdf](http://web.uaemex.mx/feconomia/CICE/Archivos/Catedra_BM/Inflacion.pdf)

Banco Mundial. (2017). *Datos Ecuador*. Obtenido de Banco Mundial:

<https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>

Banco Mundial. (11 de Abril de 2017). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de Banco

Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Bloomberg. (30 de Enero de 2018). *Treasury Yields*. Obtenido de Bloomberg :

<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

Casado, F. (8 de Agosto de 2017). Análisis de situación política de Ecuador: Rafael Correa vs Lenin Moreno. (M. A. Bravo, Entrevistador)

Damodaran, A. (30 de enero de 2018). *Customized Geometric risk premium estimator*.

Obtenido de Damodaran:

[http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/data.html)

David, F. (2013). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. Nacualpan de Juárez: PEARSON EDUCACIÓN.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (13 de Enero de 2006). *Producto Interno Bruto*. Obtenido de DANE:

[https://web.archive.org/web/20060601000000\\*/https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq\\_pib.pdf](https://web.archive.org/web/20060601000000*/https://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_pib.pdf)

Diario El Tiempo. (29 de Julio de 2017). Lenín Moreno anuncia plan económico. *Diario El Tiempo*.

Dinçer, H., Hacıoğlu, Ü., & Beyaztaş, F. (2015). *Financial Problems of the Small- and Medium-Sized Enterprises and Solution Suggestions*. Obtenido de IGI Global:

<https://www.igi-global.com/chapter/financial-problems-of-the-small--and-medium-sized-enterprises-and-solution-suggestions/121368>

El Comercio. (21 de Octubre de 2017). *Jóvenes desempleados*. Obtenido de Editorial El Comercio: <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/desempleo-jovenes-editorial-opinion-economia.html>

El Telégrafo. (4 de Julio de 2017). *El consumo de hogares creció 3,6% en el primer trimestre de 2017*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-consumo-de-hogares-crecio-3-6-en-el-primer-trimestre-de-2017>

El Telégrafo. (17 de Julio de 2017). *El desempleo se redujo 0,8 puntos*. Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-registro-en-junio-una-reduccion-en-la-tasa-de-desempleo>

El Telégrafo. (1 de Agosto de 2017). La repatriación de capitales es una opción para incrementar las inversiones en el país. *El Telégrafo*.

El Tiempo. (2 de Mayo de 2017). *Marca País continuará en el próximo Gobierno*. Obtenido de El Tiempo: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/ecuador/4/412205/marca-pais-continuara-en-el-proximo-gobierno>

EL UNIVERSO. (28 de JULIO de 2017). La situación es crítica', asegura Lenín Moreno al presentar el diagnóstico de la economía de Ecuador. *EL UNIVERSO*.

elarancel. (Febrero de 2016). *elarancel*. Obtenido de ¿CLASIFICACIÓN ARANCELARIA, PARTIDA, CÓDIGO TARIC O HS CODE?: <http://www.elarancel.com/clasificacion-arancelaria-partida-codigo-taric-o-hs-code/>

Enriquez, C. (16 de Junio de 2017). *El director de la Aduana sugiere medidas para cuidar la balanza de pagos ante aumento de las importaciones*. Obtenido de El Comercio:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/aduana-medidas-cuidar-importaciones-salvaguardias.html>

Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

Grupo Torres & Torres. (2013). *Grupo Torres & Torres*. Obtenido de <http://www.torresytorres.com>

Hernández, J. (2008). *Introducción a la macroeconomía*. México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional.

Hill, C., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Hitt, M., Duane, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A.

INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)

INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los hogares urbanos y rurales 2011- 2012*. Obtenido de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia\\_ENIGHUR\\_2011-2012\\_rev.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/Metologia_ENIGHUR_2011-2012_rev.pdf)



- INEC. (2012). *Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*. Obtenido de INEC:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Nac\\_Ingresos\\_Gastos\\_Hogares\\_Urb\\_Rur\\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf)
- INEC. (10 de Abril de 2015). *¿Cómo crecerá la población de Ecuador?* Obtenido de INEC: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion\\_y\\_Demografia/Proyecciones\\_Poblacionales/presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf)
- INEC. (JUNIO de 2017). *Inflación Mensual*. Obtenido de INEC:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Junio-2017/Reporte\\_inflacion\\_201706.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Junio-2017/Reporte_inflacion_201706.pdf)
- INEC. (JUNIO de 2017). *Reporte de Economía Laboral*. Obtenido de INEC:  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Junio/Informe%20Economia%20laboral%20%20-%20jun17.pdf>
- Jones, G. R. (2013). *Strategic Manegement*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Level 3. (2017). *Obtenga una Conexión a la Nube Confiable y Flexible*. Obtenido de Level 3: [http://your.level3.com/cloud-connect-lp-b262-ecuador?utm\\_source=Search&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=Cloud-Connect-Ecuador&utm\\_term=Anuncio-de-Texto&gclid=Cj0KCQjwx8fOBRD7ARIsAPVq-NnjapmiE9Esvmn9j36hClm4s1vkSZ3BrKKuj\\_Bp-rjbAJwP-a8E1XYaAoO4EALw\\_wcB](http://your.level3.com/cloud-connect-lp-b262-ecuador?utm_source=Search&utm_medium=cpc&utm_campaign=Cloud-Connect-Ecuador&utm_term=Anuncio-de-Texto&gclid=Cj0KCQjwx8fOBRD7ARIsAPVq-NnjapmiE9Esvmn9j36hClm4s1vkSZ3BrKKuj_Bp-rjbAJwP-a8E1XYaAoO4EALw_wcB)

- Meza, R., Morales, C., & León, J. (2003). *Programa de Apoyo a la Implementación de Proyectos Serie Organización para la Ejecución de Proyectos*. Obtenido de RUTA: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan033080.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (9 de Marzo de 2013). *COMEX*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/comex/#>
- Ministerio de Comercio Exterior. (Octubre de 2017). *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores . (2006). *Plan Nacional de Política Exterior 2006-2020*. Obtenido de Cancilleria : [http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/planex\\_2020.pdf](http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/planex_2020.pdf)
- Mochón, Francisco. (2006). *Principios de Macroeconomía*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. U. .
- Paspuel, W. (9 de Noviembre de 2016). *El acuerdo con la Unión Europea excluye 91 productos agrícolas sensibles*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdo-union-europea-negocios-ecuador-productosagricolas.html>
- Pazmiño, J. (8 de Agosto de 2017). Análisis de situación política de Ecuador: Rafael Correa vs Lenin Moreno. (M. A. Bravo, Entrevistador)
- Pearson. (Junio de 2010). *Business Resources*. Obtenido de Person qualifications: <https://qualifications.pearson.com/content/dam/pdf/BTEC-Nationals/Business/2010/Specification/Unit-2-Business-Resources-Issue-2.pdf>

Porter, M. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*.

Obtenido de Utecno:

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Prieto, A., & Martínez, M. (2 de Agosto de 2004). *Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de Redalyc.org:

<http://www.redalyc.org/html/280/28010209/>

PRO ECUADOR. (31 de Octubre de 2016). *Comercio Exterior*. Obtenido de PRO ECUADOR: [https://web.archive.org/web/\\*/http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/](https://web.archive.org/web/*/http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/comercio-exterior/)

Rozenes, S., & Cohen, Y. (2016). *Handbook of Research on Strategic Alliances and Value Co-Creation in the Service Industry*. Namibia: Business Science Reference.

Schofield, T. (11 de Diciembre de 2016). *What are Physical Resources in Business?*

Obtenido de Study.com:

[https://web.archive.org/web/\\*/http://study.com/academy/lesson/what-are-physical-resources-in-business.html](https://web.archive.org/web/*/http://study.com/academy/lesson/what-are-physical-resources-in-business.html)

Sosa, C. (2017). *El 2017 dependerá del comercio exterior*. Obtenido de El Comercio:

<http://www.elcomercio.com/opinion/2017-dependera-comercio-exterior.html>

Sosa, C. A. (2016). El 2017 dependerá del comercio exterior. *EL Comercio*.

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Balanza comercial*. Obtenido de Biblioteca Virtual :

[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/balanza\\_comercial](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/balanza_comercial)

TeleAmazonas. (26 de Septiembre de 2017). *Asambleístas hablan sobre la situación política del país*. Obtenido de <http://www.teleamazonas.com/2017/09/asambleistas-situacion-politica-pais/>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México, D.F: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ. (Abril de 2013). *Guía Técnica para la formulación del Plan Operativo Anual*. Obtenido de [http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d\\_planificacion/documentos/guiiaplanoperativoanual.pdf](http://www.up.ac.pa/ftp/2010/d_planificacion/documentos/guiiaplanoperativoanual.pdf)

Valero & Valero Servicios S.A. (15 de Agosto de 2017). *Servicios*. Obtenido de Valero & Valero Servicios S.A.: <http://www.valeroyvalero.com.ec/>

Walsh, C. (2008). *Internal Rate of Return*. Obtenido de QFinance: <http://www.financepractitioner.com/cash-flow-management-calculations/internal-rate-of-return>

World Economic Forum. (2016). *Networked Readiness Index*. Obtenido de World Economic Forum: <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016/networked-readiness-index/>

## ANEXOS

### Anexo A. Plan de capacitación y desarrollo

#### 1. Detección de Necesidades de capacitación: Principales debilidades

##### 1.1 Departamento Administrativo

Principales Debilidades	Necesidad de capacitación
Comunicación poco efectiva de los objetivos empresariales con el personal	Desarrollo de técnicas de comunicación
Falta de planificación de los puestos de trabajo	Conocimientos de administración estratégica
Conocimientos básicos de herramientas informáticas: Microsoft Office	Conocimientos intermedios de herramientas informáticas: Microsoft Office
Falta de conocimientos técnicos en trámites de comercio exterior para la asistente junior	Conocimientos técnicos en trámites de comercio exterior

##### 1.1. Departamento de Exportaciones

Principales Debilidades	Necesidad de capacitación
Falta de planificación de los puestos de trabajo	Conocimientos de administración estratégica

Principales Debilidades	Necesidad de capacitación
Conocimientos básicos de herramientas informáticas: Microsoft Office	Conocimientos intermedios de herramientas informáticas: Microsoft Office
Falta de conocimientos en el idioma inglés	Conocimientos básicos idioma inglés

## 1.2. Departamento de Contabilidad

Principales Debilidades	Necesidad de capacitación
Fallas en registros contables	Conocimientos contables
Retrasos registros de información	Conocimientos avanzados de herramientas informáticas: Microsoft Office y programa de contabilidad Fenix

## 2. Temas de capacitación y personas a participar

### 2.1. Departamento de Importaciones

Principales Debilidades	Necesidad de capacitación
Falta de planificación de los puestos de trabajo	Conocimientos de administración estratégica
Conocimientos básicos de herramientas informáticas: Microsoft Office	Conocimientos intermedios de herramientas informáticas: Microsoft Office
Falta de conocimientos en el idioma inglés	Conocimientos básicos idioma inglés

## 2.2. Temas de capacitación

Necesidades de capacitación	Temas de capacitación	Asistentes
Desarrollo de técnicas de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de personas y equipos de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General</li> </ul>
Conocimientos de administración estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente General (Jefe de Importaciones)</li> <li>Jefe de Exportaciones</li> </ul>
Conocimientos de herramientas informáticas: Microsoft Office	<ul style="list-style-type: none"> <li>Microsoft Excel Intermedio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistente Junior Exportaciones</li> <li>Asistente Junior Importaciones</li> <li>Jefe Contabilidad</li> </ul>
Conocimientos contables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaración de impuestos y registros contables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe contabilidad</li> <li>Asistente contabilidad</li> </ul>
Conocimientos avanzados de herramientas informáticas: Programa de contabilidad Fenix	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo del sistema para facturación, registros contables y análisis de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe contabilidad</li> <li>Asistente contabilidad</li> </ul>

### 3. Programas de capacitación

Temas de Capacitación	Curso	Duración	Modo	Costo
Dirección de personas y equipos de trabajo	Dirección y gestión de recursos humanos – Cámara de comercio de Quito	300 horas académicas	Online	\$2200
Planificación de recursos	Cuadro de Mando Integral - BSC	48 horas	Online	\$140
Microsoft Excel Básico	Excel Básico, Intermedio -Cámara de Comercio de Quito	30 horas académicas	Online	\$170
Microsoft Excel Intermedio	Excel Básico, Intermedio - Cámara de Comercio de Quito	30 horas académicas	Online	\$170
Declaración de impuestos y registros contables	- Impuesto a la renta personas naturales	4 horas	Presencial	\$0
Manejo del sistema para facturación, registros contables y análisis de información.	Capacitación uso programa Fénix - Fénix	10 horas	Presencial (en oficina)	\$100



## Anexo B. Plan de mejoramiento del servicio.

### 1. Identificar las actividades del proceso de importación, responsables y duración de cada actividad.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DURACIÓN (MIN)
LENIN BORJA	Registro de importadores	30
LENIN BORJA	Solicitud del cliente	5
LENIN BORJA	Identificar el producto y hacer la clasificación arancelaria	30
LENIN BORJA	Revisar impuestos a pagar	5
LENIN BORJA	Revisar restricciones y previsiones de ingreso	5
LENIN BORJA	Enviar la respuesta al cliente	5
LENIN BORJA	Revisión de documentos de importación	10
LENIN BORJA	Obtener el ROP	10
LENIN BORJA	Asesoría para declaración juramentada	15
LENIN BORJA	Elaboración de licencia previa	20
CARLOS BORJA	Pago de las licencias	120
WILMER GUTIERREZ	Seguimiento de licencia previa	60
WILMER GUTIERREZ	Solicitar el seguimiento de la nave	15

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN (MIN)</b>
WILMER GUTIERREZ	Solicitud de cartas y valores a pagar a las navieras	15
WILMER GUTIERREZ	Enviar valores y cartas al cliente	20
CARLOS BORJA	Retirar documentos y enviar	60
WILMER GUTIERREZ	Solicitar liquidación de aduana a agente de aduana	15
WILMER GUTIERREZ	Enviar liquidación al cliente	15
WILMER GUTIERREZ	Confirmar pago de liquidación de aduana con el cliente	10
WILMER GUTIERREZ	Coordinación transporte	20
WILMER GUTIERREZ	Seguimiento del trámite	120
WILMER GUTIERREZ	Coordinar la salida de la carga de aduana	60
LENIN BORJA	Seguimiento de la carga a destino	60
WILMER GUTIERREZ	Solicitar envío de documentación agente de aduana y facturación	15
LENIN BORJA	Recepción de documentos	5

## **2. Tiempo estándar de las actividades**

Dentro del proceso de importaciones existen actividades que la empresa considera que deberían realizarse en una duración menor al tiempo que se tardan actualmente. Muchas veces estos retrasos han ocasionado que The Best Cargo no logre cumplir con el servicio ofrecido al cliente o tenga que asumir multas y/o costos adicionales durante la permanencia de la mercadería en el puerto de origen o destino.

Es por esto, que resulta necesario realizar un análisis de cada una de las actividades llevadas a cabo en el proceso con el fin de verificar si el tiempo de duración de estas es el adecuado. A continuación, en la tabla ... se muestra el tiempo que actualmente conlleva una actividad frente al que la empresa considera debería tardar.

## 2.1. Tiempo estándar proceso importación

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	TIEMPO ACTUAL (MIN)	TIEMPO ESTÁNDAR (MIN)
LENIN BORJA	REGISTRO DE IMPORTADORES	30	30
LENIN BORJA	SOLICITUD DEL CLIENTE	5	5
LENIN BORJA	IDENTIFICAR EL PRODUCTO Y HACER LA CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	30	20
LENIN BORJA	REVISAR IMPUESTOS A PAGAR	5	5
LENIN BORJA	REVISAR RESTRICCIONES Y PREVISIONES DE INGRESO	5	5
LENIN BORJA	ENVIAR LA RESPUESTA AL CLIENTE	5	5
LENIN BORJA	REVISIÓN DE DOCUMENTOS DE IMPORTACION	10	10
LENIN BORJA	OBTENER EL ROP	10	10
LENIN BORJA	ASESORÍA PARA DECLARACIÓN JURAMENTADA	15	15
LENIN BORJA	ELABORACIÓN DE LICENCIA PREVIA	20	20
CARLOS BORJA	PAGO DE LAS LICENCIAS	120	120
WILMER GUTIERREZ	SEGUIMIENTO DE LICENCIA PREVIA	60	60
WILMER GUTIERREZ	SOLICITAR EL SEGUIMIENTO DE LA NAVE	15	15
WILMER GUTIERREZ	SOLICITUD DE CARTAS Y VALORES A PAGAR A LAS NAVIERAS	15	15

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO ACTUAL (MIN)</b>	<b>TIEMPO ESTÁNDAR (MIN)</b>
WILMER GUTIERREZ	ENVIAR VALORES Y CARTAS DE REEMBOLSO AL CLIENTE	60	40
CARLOS BORJA	RETIRAR PAPELES Y ENVIAR	60	60
WILMER GUTIERREZ	SOLICITAR LIQUIDACIÓN DE ADUANA A AGENTE DE ADUANA	15	15
WILMER GUTIERREZ	ENVIAR LIQUIDACIÓN AL CLIENTE	15	15
WILMER GUTIERREZ	CONFIRMAR PAGO DE LIQUIDACIÓN DE ADUANA CON EL CLIENTE	30	30
WILMER GUTIERREZ	COORDINACIÓN TRANSPORTE	20	20
WILMER GUTIERREZ	SEGUIMIENTO DEL TRÁMITE	120	90
WILMER GUTIERREZ	COORDINAR LA SALIDA DE LA CARGA DE ADUANA	60	40
LENIN BORJA	SEGUIMIENTO DE LA CARGA A DESTINO	60	40
WILMER GUTIERREZ	SOLICITAR ENVIO DE DOCUMENTACION AGENTE DE ADUANA Y FACTURACIÓN	15	15
LENIN BORJA	RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS	5	5

### **3. Retraso de los procesos**

En la tabla mencionada anteriormente, se puede identificar que existen cinco actividades dentro del proceso de importación que tienen un tiempo de duración mayor al planificado, estas actividades son: identificar el producto y hacer la clasificación arancelaria, enviar valores y cartas de reembolso al cliente, seguimiento al trámite del embarque, coordinación de la salida de la carga de la aduana.

A continuación, se detalla las causas de los retrasos de cada una de las actividades:

#### **3.1. Identificar el producto y hacer la clasificación arancelaria**

Esta actividad se refiere a realizar el proceso previo para identificar los requisitos necesarios según la ley para la importación de los productos, así como los impuestos a pagar. Muchas veces los embarques se encuentran compuestos por diferentes productos, por lo que se necesita realizar el registro de cada uno de ellos frente a la aduana con sus respectivas partidas arancelarias para ser identificados. Realizar la clasificación arancelaria resulta ser una tarea extensa, puesto que se debe llegar a la descripción técnica detallada del producto y que en varias ocasiones incluso el importador no tiene la información necesaria.

Existen ciertos productos que se importan frecuentemente, por lo que la clasificación arancelaria no resulta ser un conflicto; no obstante, en caso de nuevos productos o productos poco frecuentes este paso puede retrasar las demás actividades antes de la importación o incluso en la desaduanización de la mercadería.

***Propuestas de solución.*** Para evitar pérdidas de tiempo en asignar las partidas arancelarias correspondientes a los productos, se propone dos soluciones puntuales:

- En caso de que sea un producto que no se haya importado anteriormente, enviar una ficha técnica al importador, con el fin que este nos ofrezca la información técnica precisa del producto y así disminuir la probabilidad de error en la clasificación arancelaria.
- Mantener un registro digital de los productos importados con su respectiva partida arancelaria, así en caso de que se realicen importaciones poco frecuentes, se pueda revisar esta información de manera rápida y segura.

### **3.2. Enviar valores y cartas de reembolso al cliente**

The Best Cargo con el fin ofrecer un servicio eficaz al cliente, en ocasiones repetidas debe realizar desembolsos de dinero para pagar a proveedores de sus clientes y ser reembolsado una vez que el trámite de importación haya terminado y se obtengan las facturas originales de todos los gastos realizados durante este proceso.

Se ha acordado con los clientes que se enviará una carta detallando los gastos de cada uno de los embarques, con las facturas originales correspondientes; sin embargo, estas facturas originales no se recuperan a tiempo, por lo que el envío de la carta a los clientes se retrasa y por ende la devolución del dinero, incluyendo el pago por los servicios.

Otro conflicto en cuanto al envío de las cartas de reembolsos a los clientes son las “cartas con correcciones” que se envían debido a que después de haber enviado oficialmente una carta, el agente de aduana o la persona encargada de enviar estas cartas, se percatan que existen nuevas facturas o valores de anticipos por parte del cliente que no fueron tomados en cuenta. Estas correcciones causan molestias a los clientes y dificulta para ambas partes mantener un control adecuado.

**Propuestas de solución.** Para evitar que existan retrasos y errores en la entrega de las cartas de reembolso a los clientes, se propone lo siguiente:

- Establecer un registro de cada uno de los trámites en el momento que se conocen los gastos identificando el número de trámite, cliente, las facturas correspondientes a ese trámite, el proveedor, el valor y anticipos entregados por el cliente. Este registro además permitirá realizar un seguimiento adecuado de las facturas originales.

A continuación, se muestra el ejemplo del registro:

N°	EMPRESA	N° DE DAI	N° DE ORDEN
1	AUTOMOVILES REPUESTOS Y PARTES ARP	028-2017-10-00674002	1650

FECHA FACTURA LDM	No. DE FACTURA LDM	SUBTOTAL FACTURA LDM	12% IVA LDM	TOTAL FACTURA LDM	N° RETENCION	TOTAL RETENCIÓN	VALOR A COBRAR FACTURA LDM	ESTADO LDM
16-Oct-17	26719	225.00	27.00	252.00		4.50	247.50	Pendiente

FECHA FACTURA TBC	No. DE FACTURA TBC	SUBTOTAL FACTURA TBC	12% IVA TBC	TOTAL FACTURA TBC	RET	N° RETENCION	% RETENCION FUENTE	RETENCIÓN FUENTE	% RETENCION IVA	RETENCION IVA	VALOR A COBRAR FACTURA TBC	ESTADO TBC
10/16/2017	11818	60.00	7.20	67.20			2%	1.20		0.00	66.00	Pendiente

N° FACTURA VISTO BUENO	TOTAL FACTURA VISTO BUENO	N° FACTURA VISTO THC	TOTAL FACTURA THC	N° FACTURA RETIRO BL	TOTAL FACTURA RETIRO BL	N° LIQUIDACION ADUANA	TOTAL LIQUIDACION ADUANA	N° FACTURA RETIRO GUIA	TOTAL FACTURA RETIRO GUIA
73449	246.4	127397	145.00					28350	99.00

N° FACTURA DEMORAJE	TOTAL FACTURA DEMORAJE	N° FACTURA ACTUALIZACION CARTA	TOTAL FACTURA ACT. CARTA	N° FACTURA ALMACENAJE	TOTAL FACTURA ALMACENAJE
		74522	102.22	226043	598.65

N° FACTURA TRANSPORTE	TOTAL FACTURA TRANSPORTE	N° RETENCIÓN	% RETENCIÓN	RETENCIÓN	TOTAL A COBRAR TRANSPORTE	ESTADO
4628	730.00	2445	1%	7.30	722.70	Cancelado



N° FACTURAS VARIOS 1	TOTAL FACTURAS VARIOS 1	DETALLE VARIOS 1	N° FACTURAS VARIOS 2	TOTAL FACTURAS VARIOS 2	DETALLE VARIOS 2
	0.35	Comision almacenaje		2.00	certificaciones de cheque

VALOR GASTOS	ANTICIPO S	VALOR HONORARIOS +TRANSPORTE	SALDO A FAVOR TBC CARTAS GASTOS	ESTADO SALDO A FAVOR TBC	SALDO A FAVOR CLIENTE CARTAS	ESTADO SALDO A FAVOR CLIENTE CARTAS	TOTAL TRAMITE
959.31	1960.51	1003.20	2.00	Pendiente	0.00	Pendiente	1962.51

GASTOS DACIE CARTAS	TRANSFERENCIA DACIE/CONTECON/D HL	SALDO DACIE	SALDO TBC	COMISIÓN LDM DE FACTURA LDM	COMISIÓN TBC DE FACTURA LDM	EXCEDENTE FACTURA LDM	COMISIONES POR PAGAR	PERSONA QUE COMISIONA	TOTAL INGRESO A FAVOR TBC
958.96	956.96	2.00	0.00	153	120.003	0.00	0	0	120.00

- Realizar un control mensual de los trámites con el agente de aduana con el fin de determinar los saldos a pagar o cobrar de cada una de las transacciones. Para controlar estas transacciones cada una de las partes deberá registrar la información de los trámites mediante el siguiente formato mensualmente y compartir estos datos al finalizar el mes.

## Control cartas agente de aduana afianzado

ITEMS	FECHA	DETALLE	NO. DE ORDEN	Nº DE DAI	NO. LIQUIDACION	A FAVOR GYE	A FAVOR TBC
1	30-Jan	Textil Padilla	95	028-17-10-00030024	34537617	\$ -	\$ 1.00
2	7-Feb	Incopalmito/Desperdicios	118	028-17-10-00037437	34543734	\$ -	\$ -
3	26-Jan	Kypross Ecofrost 7	126	028-17-10-00043379	34549180	\$ 0.51	\$ -
4	30-Jan	Mundodecor	129	028-17-10-00044859	34550309	\$ 6.63	\$ -
5	7-Feb	Kypross Lutosa 685	133	028-17-10-00046995	34552107	\$ 29.38	\$ -
6	30-Jan	Kypross Antartic 2	134	028-17-10-00047563	34552546	\$ 0.62	\$ -
7	10-Feb	Edgar Bravo Narvaez	150	028-17-10-00079104	34572688	\$ -	\$ 0.05
8	3-Feb	Incopalmito Epinsa 22	152	028-17-10-00053315	34557585	\$ 0.62	\$ -
9	3-Feb	Incopalmito Silgan 15326	154	028-17-10-00053426	34557693	\$ -	\$ -
10	7-Feb	Incopalmito Epinsa 23	161	028-17-10-00069365	34564903	\$ -	\$ -
11	8-Feb	Mauricio Callejas	164	028-17-10-00069460	34564935	\$ -	\$ -
12	2-Feb	Glomedical	166	019-17-10-00069604	34565086	\$ -	\$ 0.26
13	8-Feb	Maria Cabezas Ramirez	167	028-17-10-00070655	34565919	\$ -	\$ 3.15
14	9-Feb	Edgar Bravo Narvaez	175	028-17-10-00079024	34572535	\$ 22.88	\$ -
15	13/2/17	Mundodecor	183	028-17-10-00084871	34577329	\$ 0.54	\$ -
16	17-Feb	Textil Padilla	184	028-17-10-00078088	34571756	\$ -	\$ 0.24
17	20-Feb	Kypross Ecofrost 8	188	028-17-10-0081343	34574538	\$ -	\$ 458.50
18	10-Feb	Incopalmito Banex	192	028-17-10-00084064	34576805	\$ -	\$ -
19	15-Feb	Kypross Lutosa 686	199	028-17-10-00089900	34581359	\$ -	\$ 6.09
20	13-Feb	Incopalmito Epinsa 26	200	028-17-10-00086507	34578664	\$ 0.51	\$ -
21	13-Feb	Kypross Lutosa 687	201	028-17-10-00089916	34581672	\$ -	\$ 6.09
22	15-Feb	Kypross Lutosa 689	203	028-17-10-00089892	34581349	\$ -	\$ 6.60
23	14-Feb	Kypross Antartic 3	206	028-17-10-00090370	34582073	\$ -	\$ 6.09
24	22-Feb	Glomedical	218	019-17-10-00099904	34590103	\$ -	\$ -
25	15-Feb	Incopalmito Technoends	221	028-17-10-00092490	34583883	\$ 0.62	\$ -
26	20-Feb	Automoviles Repuestos y Partes	224	028-17-10-00099767	34589969	\$ -	\$ -
27	22-Feb	Glomedical	237	019-17-10-00102860	34592576	\$ -	\$ -
28	22-Feb	Automoviles Repuestos y Partes	243	028-17-10-00110230	34599232	\$ 0.62	\$ -
29	24-Feb	Textiles del Valle	250	028-17-10-00112747	34601260	\$ 0.62	\$ -
30	24-Feb	Kypross Antartic 4	257	028-17-10-00116378	34604214	\$ 0.62	\$ -
31	24-Feb	Kypross Lutosa 690	258	028-17-10-0116801	34604483	\$ 0.62	\$ -
32	7-Mar	Ana Maria Oquendo	267	028-17-10-00122071	34608705	\$ -	\$ 6.28
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 64.79</b>	<b>\$ 494.35</b>

<b>RESUMEN:</b>	
<b>A FAVOR DE GYE</b>	<b>0</b>
<b>A FAVOR DE TBC</b>	<b>429.56</b>

## Control cartas The Best Cargo

N°	EMPRESA	N° DE DAI	N° DE ORDEN	GASTOS DACIE CARTAS	TRANSFERENCIA DACIE/CONTECO N/DHL	SALDO DACIE	SALDO TBC	Observaciones
1	TEXTIL PADILLA	028-2017-10-00030024	95	1106.77	1107.77	0.00	1.00	
2	INCOPALMITO	028-2017-10-00037437	118	0.00	0.00	0.00	0.00	
3	Kypross	028-2017-10-00043379	126	489.74	489.23	0.51	0.00	
4	Mundodecor	028-2017-10-00044859	129	454.85	448.22	6.63	0.00	pendientes retenciones LDM y TBC
5	Kypross	028-2017-10-00046995	133	2740.81	2711.43	29.38	0.00	
6	Kypross	028-2017-10-00047563	134	745.11	744.49	0.62	0.00	
7	EDGAR BRAVO	028-2017-10-00079104	150	1001.64	1001.69	0.00	0.05	WYLLY DICE QUE GLENDA INDICO QUE NO VAN APLICAR RETENCION
8	INCOPALMITO	028-2017-10-00053315	152	1172.21	1171.59	0.62	0.00	
9	INCOPALMITO	028-2017-10-00053426	154	583.33	583.33	0.00	0.00	
10	INCOPALMITO	028-2017-10-00069365	161	1120.20	1120.20	0.00	0.00	
11	Callejas Baraona Mauricio	028-2017-10-00069460	164	669.71	669.71	0.00	0.00	
12	GLOMEDICAL	019-2017-10-00069604	166	127.54	127.80	0.00	0.26	
13	Maria Cabezas Ramirez	028-2017-10-00070655	167	1096.69	1099.84	0.00	3.15	pendiente correccion carta Wyllly
14	EDGAR BRAVO	028-2017-10-00079024	175	769.88	747.00	22.88	0.00	pendiente retención sra Lu
15	Mundodecor	028-2017-10-00084871	183	72.91	72.37	0.54	0.00	
16	Textil padilla	028-2017-10-00078088	184	882.82	883.06	0.00	0.24	
17	Kypross	028-2017-10-00081343	188	1327.50	1786.00	0.00	458.50	
18	INCOPALMITO	028-2017-10-00084064	192	641.71	641.71	0.00	0.00	
19	Kypross	028-2017-10-00089900	199	748.93	755.02	0.00	6.09	
20	INCOPALMITO	028-2017-10-00086507	200	619.16	618.65	0.51	0.00	
21	Kypross	028-2017-10-00089916	201	1001.16	1007.25	0.00	6.09	
22	Kypross	028-2017-10-00089892	203	1131.07	1137.67	0.00	6.60	
23	Kypross	028-2017-10-00090370	206	709.06	715.15	0.00	6.09	
24	GLOMEDICAL	019-2017-10-00099904	218	140.59	140.59	0.00	0.00	
25	INCOPALMITO	028-2017-10-00092490	221	571.95	571.33	0.62	0.00	
26	AUTOMOTORES REPUESTOS Y	028-2017-10-00099767	224	339.97	339.97	0.00	0.00	
27	GLOMEDICAL	019-2017-10-00102860	237	222.09	222.09	0.00	0.00	
28	AUTOMOTORES REPUESTOS Y	028-2017-10-00110230	243	296.08	295.46	0.62	0.00	
29	Textil del Valle	028-2017-10-00112747	250	1230.00	1229.38	0.62	0.00	
30	kypross	028-2017-10-00116378	257	640.06	639.44	0.62	0.00	
31	kypross	028-2017-10-00116801	258	647.95	647.33	0.62	0.00	
32	Ana Maria Oquendo	028-2017-10-00122071	267	351.87	358.15	0.00	6.28	pendientes retenciones originales LDM y TBC
TOTAL						64.79	494.35	

<b>RESUMEN:</b>	
A FAVOR DE GYE	
A FAVOR DE TBC	429.56

### Control cartas The Best Cargo y agente de aduana afianzado

No.	MES	TBC	DACIE
1	ENERO		
2	FEBRERO		
3	MARZO		
4	ABRIL		
5	MAYO		
6	JUNIO		
7	JULIO		
8	AGOSTO		
9	SEPTIEMBRE		
10	OCTUBRE		
11	NOVIEMBRE		
12	DICIEMBRE		
	<b>SUMAN</b>	\$ -	\$ -

RESUMEN:	
A FAVOR DE GYE	0
A FAVOR DE TBC	0

### 3.3. Seguimiento al trámite del embarque

Cuando se realiza una importación, es imprescindible que tanto el importador como The Best Cargo estén al tanto de los términos de negociación (incoterms), el medio de transporte en el que se traslada la mercadería y principalmente las fechas de embarque y llegada al puerto de destino. A pesar de la relevancia de esta información en el proceso de importación, varios importadores no están al tanto de estos datos, lo que genera que una persona de The Best Cargo deba dedicar horas localizando a la mercadería y que en ocasiones incluso se deba pagar montos por demoraje en el puerto de destino.

***Propuestas de solución.*** Se debe instruir al cliente con el objetivo de mostrarle cuáles son los parámetros necesarios para realizar una importación y evitar conflictos durante el proceso. Resulta importante que un asesor comercial de The Best Cargo antes que uno de sus clientes importe mercadería deba indicarle toda la información que debe solicitar al proveedor en el exterior.

### **3.4. Coordinación de la salida de la carga de la aduana**

Una vez que la mercadería ha sido nacionalizada se requiere de otras actividades adicionales para que esta pueda salir debidamente autorizada de la aduana, ya sea que se encuentre en el puerto marítimo o en el aeropuerto. Muchas veces se han ocasionados significativos retrasos en estas actividades que han dado como resultado un mayor tiempo de estadía de la mercadería en el puerto o aeropuerto y con esto incremento del valor de almacenaje e incluso demoraje.

En el primer caso, se debe obtener la Carta de Autorización de Salida (CAS) otorgada por la naviera para después, con este documento, solicitar la factura de la almacenera del puerto y realizar los pagos de almacenaje correspondientes; una vez realizados estos pagos, la almacenera entrega un pase puerta para esa con horario determinado para que el transportista pueda retirar la mercadería en aproximadamente una hora. Cuando ya se haya obtenido este pase puerta, se debe informar al transportista y entregar el documento, finalmente se debe indicar al importador la fecha y hora aproximada de llegada de la mercadería y realizar un seguimiento.

En el segundo caso, a pesar de ser un proceso menos complejo, se presentan muchos problemas por falta de coordinación del retiro de la mercadería entre el auxiliar del agente de aduana y el transportista. Para realizar la salida de la mercadería de la aduana únicamente se debe obtener la factura correspondiente a los almacenajes y realizar el pago de estos, para su posterior entrega al transportista. Sin embargo, al ser un proceso tan rápido es necesario

primero coordinar con el importador la hora y fecha que desea que la mercadería llegue a sus instalaciones y que tanto el transportista como el auxiliar del agente de aduana afianzado se encuentren disponibles.

***Propuestas de solución.*** Formalizar los parámetros y responsables de los pasos a seguir para la salida de la carga de la aduana como se detalla a continuación:

- **En caso de que la mercadería se encuentre en el puerto marítimo:**

***Propuesta de solución para mercadería en el puerto marítimo***

Actividad	Responsable	Observaciones
Obtener Carta de Autorización de Salida	Agente de Aduana Afianzado	Realizar el trámite una vez que la aduana informe la llegada de la mercadería.
Solicitar factura de la almacenera del puerto	Agente de Aduana Afianzado	Solicitar inmediatamente recibida la CAS
Pagos de almacenaje	Agente de Aduana Afianzado	Realizar el pago inmediatamente recibida la factura
Obtención del pase puerta	Agente de Aduana Afianzado	Comunicar los horarios disponibles al asesor de The Best Cargo para que este coordine retiro de la mercadería.

Actividad	Responsable	Observaciones
Contratación del transportista	Asesor The Best Cargos	Confirmar la hora y fecha del pase puerta con el Agente de Aduana Afianzado
Entrega de pase puerta al transportista	Agente Afianzado Aduana	Coordinar con el transportista la entrega del documento una vez realizada la contratación.
Informar fecha y hora aproximada de llegada de la mercadería al importador	Asesor The Best Cargos	Solicitar información certera al transportista
Seguimiento de la mercadería	Asesor The Best Cargos	Monitorear al transportista y confirmar con el importador

**En caso de que la mercadería se encuentre en el aeropuerto:**

*Propuesta de solución mercadería en el aeropuerto*

Actividad	Responsable	Observaciones
Obtener factura de almacenajes	Auxiliar Agente de Aduana Afianzado	Solicitar la factura inmediatamente la mercadería se encuentre en la aduana
Coordinar salida de la mercadería con el importador	Asesor The Best Cargo	Acordar una fecha y hora accesibles también para el auxiliar del Agente de Aduana Afianzado y transportista
Contratación del transportista	Asesor The Best Cargo	Realizar la contratación una vez se conozca la llegada de la mercadería y se coordine con el Agente de Aduana Afianzado
Realizar pagos de almacenaje	Auxiliar Agente de Aduana Afianzado	Realizar el pago en base a la fecha y hora indicada por el Asesor de The Best Cargo.



Actividad	Responsable	Observaciones
Retiro de la mercadería por parte del transportista	Auxiliar Agente de Aduana Afianzado y Asesor The Best Cargo	Tanto el auxiliar como el asesor deben coordinar la hora en que el transportista deba estar en el aeropuerto y entrega de la mercadería.
Seguimiento de la mercadería	Asesor The Best Cargo	Monitorear al transportista y confirmar con el importador

## **Anexo C. Plan de optimización de la gestión de cobros.**

### **1. Proceso para la gestión de cobros**

#### **Proceso gestión de cobros**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN MIN</b>
CARMEN DELGADO	Identificar las facturas pendientes de cobro por empresa y fecha de vencimiento	90
CARMEN DELGADO	Verificar que las facturas pendientes de cobro se encuentren efectivamente pendientes	120
CARMEN DELGADO	Llamar a las empresas con facturas de cobro pendientes	60
CARMEN DELGADO	Informar al mensajero de las empresas que debe visitar para recibir los pagos	15
CARLOS BORJA	Visitar a las empresas y realizar depósitos en la cuenta de la empresa de los pagos recibidos	180
CARMEN DELGADO	Verificar depósitos y transferencias	40
CARMEN DELGADO	Confirmar montos de pago con las empresas y facturas canceladas	60
CARMEN DELGADO	Registrar pagos con fecha de depósitos/transferencias	60

## 2. Rotación promedio de la cartera

$$\text{Rotación CXC} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

$$\text{Promedio CXC} = \frac{365}{\text{Rotación CXC}}$$

$$\text{ROE} = \frac{146,149.13}{18,242.66}$$

$$\text{Promedio CXC} = \frac{365}{8.01} = 45.56 \text{ días}$$

## 3. Sistemas contables

En el Ecuador se ofertan diferentes sistemas contables para satisfacer las necesidades de todo tipo de empresas, desde grandes corporaciones, pymes y microempresas. A continuación, se detalla la información de los sistemas contables que responden a las necesidades de The Best Cargo.

## Lista de sistemas contables

Nombre de la Empresa	Nombre del Sistema	Beneficios	Costos
Fenix Corp	Fenix	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluye módulo de contabilidad, conciliación bancaria, compras, impuestos, inventarios y nómina.</li> <li>- Instalación de sistema en número de computadores ilimitadamente</li> <li>- Capacitación de uso del programa</li> <li>- Formatos personalizados para impresión de facturas, retenciones y cheques.</li> <li>- Menor costo por incorporación al plan corporativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición individual \$2500</li> <li>- Adquisición en plan corporativo \$500:</li> <li>Instalación sistema por computador: \$50</li> <li>Personalización del sistema: \$50</li> <li>Instalación plan de cuentas: \$100</li> <li>Personalización de formatos (c/u): \$25</li> <li>- Capacitación: \$100</li> </ul>
RM Soluciones	Admisys	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluye módulo de contabilidad, conciliación bancaria, impuestos y</li> </ul>	\$2500

		proveedores, inventarios, producción, puntos de venta y nómina.	
Geoneg	Geoneg	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluye módulo de clientes, proveedores, productos, cuentas x cobrar, SRI, compras, inventarios, código de barras, facturación, bancos, activos fijos, facturación electrónica, contabilidad.</li> <li>- Licencia de uso para un usuario</li> <li>- 2 estaciones de trabajo y usuario</li> <li>- 1 módulo de factura electrónica</li> <li>- 4 horas de capacitación en sitio</li> </ul>	\$2270

#### **4. Elección del sistema contable:**

Mediante el análisis de los beneficios de los sistemas contables, así como del costo de estos, se considera que la mejor opción es implementar el sistema contable Fenix de la empresa que lleva el mismo nombre, puesto que se obtendría beneficios similares a los otros sistemas contables y por un costo significativamente menor al que se pagaría al incorporarse al plan corporativo ofrecido por otra organización. Sin embargo, al ser parte de este plan corporativo, la instalación del sistema como la personalización de formatos y capacitación se realiza en

línea mediante plataformas como Skype, Team Viewer o Any Desk, lo que provoca que el personal de The Best Cargo deba estar al pendiente de esta instalación, dedicando varias horas a esta tarea y dejando de lado sus actividades cotidianas.

## 5. Rotación promedio meta de cobros

$$\text{Rotación CXC} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

$$\text{Promedio CXC} = \frac{365}{\text{Rotación CXC}}$$

$$\text{ROE} = \frac{296,336.69}{16,523.17}$$

$$\text{Promedio CXC} = \frac{365}{17.93} = 20.35 \text{ días}$$

## 6. Tiempos meta para proceso de la gestión de cobros

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DURACIÓN MIN
WILMER GUTIERREZ	Identificar las facturas pendientes de cobro por empresa y fecha de vencimiento	30
CARMEN DELGADO	Verificar que las facturas pendientes de cobro se encuentren efectivamente pendientes	45
WILMER GUTIERREZ	Llamar a las empresas con facturas de cobro pendientes	60
WILMER GUTIERREZ	Informar al mensajero de las empresas que debe visitar para recibir los pagos	15
CARLOS BORJA	Visitar a las empresas y realizar depósitos en la cuenta de la empresa de los pagos recibidos	180
CARMEN DELGADO	Verificar depósitos y transferencias	40
CARMEN DELGADO	Confirmar montos de pago con las empresas y facturas canceladas	40
CARMEN DELGADO	Registrar pagos con fecha de depósitos/ transferencias	40

Mediante la implementación de un sistema contable, se espera que la realización de al menos cuatro actividades sea menor, obteniendo así una reducción del 28% de tiempo que se demora el proceso actualmente.

## **Anexo D. Plan de optimización de puestos de trabajo**

### **1. Departamento de Importaciones**

#### **1.1. Identificación del proceso**

##### **1.1.1. Embarques de Importación**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO ACTUAL (MIN)</b>
LENIN BORJA	Registro de importadores	30
LENIN BORJA	Solicitud del cliente	5
LENIN BORJA	Identificar el producto y hacer la clasificación arancelaria	30
LENIN BORJA	Revisar impuestos a pagar	5
LENIN BORJA	Revisar restricciones y previsiones de ingreso	5
LENIN BORJA	Enviar la respuesta al cliente	5
LENIN BORJA	Revisión de documentos de importación	10
LENIN BORJA	Obtener el ROP	10
LENIN BORJA	Asesoría para declaración juramentada	15
LENIN BORJA	Elaboración de Licencia Previa	20
CARLOS BORJA	Pago de Licencias Previas	120
WILMER GUTIERREZ	Seguimiento de Licencia Previa	60



<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO ACTUAL (MIN)</b>
WILMER GUTIERREZ	Solicitar el seguimiento de la nave	15
WILMER GUTIERREZ	Solicitud de cartas y valores a pagar a las navieras	15
WILMER GUTIERREZ	Enviar valores y cartas de reembolso al cliente	60
CARLOS BORJA	Retirar documentos y enviar	60
WILMER GUTIERREZ	Solicitar liquidación de aduana a agente de aduana	15
WILMER GUTIERREZ	Enviar liquidación al cliente	15
WILMER GUTIERREZ	Confirmar pago de liquidación de aduana con el cliente	30
WILMER GUTIERREZ	Coordinación transporte	20
WILMER GUTIERREZ	Seguimiento del trámite	120
WILMER GUTIERREZ	Coordinar la salida de la carga de aduana	60
LENIN BORJA	Seguimiento de la carga a destino	60
WILMER GUTIERREZ	Solicitar envío de documentación agente de aduana y facturación	15
LENIN BORJA	Recepción de documentos	5

### 1.1.2. Registro de trámites de importación

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	TIEMPO ACTUAL (MIN)
LENIN BORJA	RECIBIR DOCUMENTOS DEL AGENTE DE ADUANA AFIANZADO	1
CARMEN DELGADO	VERIFICAR LOS VALORES DE LAS TRANSFERENCIAS QUE CONSTAN EN LAS CARTAS	15
LENIN BORJA	ENTREGAR DOCUMENTOS A CARLOS BORJA PARA EL CORRESPONDIENTE ENVIO AL CLIENTE	1
WILMER GUTIERREZ	REGISTRAR DOCUMENTOS EN EL CUADRO CORRESPONDIENTE	15
LENIN BORJA	REVISIÓN DEL CUADRO Y DOCUMENTOS DE CADA TRÁMITE	15
WILMER GUTIERREZ	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	15

## 1.2. Verificación del tiempo de las actividades

A continuación, se detalla el tiempo que dura cada uno de los procesos y el tiempo que cada uno emplea en estos procesos.

TOTAL DUARACIÓN POR PROCESO	
PROCESO IMPORTACIÓN	343.50
PROCESO DOCUMENTACIÓN	46.5
PROCESO EXPORTACIÓN EMPRESAS EN GENERAL	249.00
PROCESO EXPORTACIÓN FLORÍCOLAS	155.9
GESTIÓN DE COBROS	104.17
FACTURACIÓN	7.33
PROVEEDORES	41.75
<b>TOTAL</b>	<b>948.15</b>

TOTAL DUARACIÓN POR PERSONA								
NOMBRE	TOTAL	PROCESO IMPORTACIÓN	PROCESO DOCUMENTACIÓN	PROCESO EXPORTACIÓN EMPRESAS EN GENERAL	PROCESO EXPORTACIÓN FLORÍCOLAS	GESTIÓN DE COBROS	FACTURACIÓN	PROVEEDORES
	143.00			143.00				
MARIA DEL CARMEN	106.00			106.00				
CARLOS CHANCOSA	155.90				155.9			
CARMEN DELGADO	89.17		11.25			46.67		31.25
WILMER GUTIERREZ	230.42	166.83	22.50			27.50	7.33	6.25
LENIN BORJA	133.67	116.67	12.75					4.25
CARLOS BORJA	90.00	60.00				30.00		
<b>TOTAL</b>	<b>948.15</b>	<b>343.50</b>	<b>46.50</b>	<b>249.00</b>	<b>155.90</b>	<b>104.17</b>	<b>7.33</b>	<b>41.75</b>

### 1.3. Nuevas funciones de puestos de trabajo

#### 1.2.1. Jefe Departamento de Importaciones (Lenin Borja)

Actuales	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Registro de Importadores</i></li><li>- Solicitud del cliente</li><li>- Clasificación arancelaria</li><li>- Revisar impuestos a pagar</li><li>- Revisar restricciones y previsiones de ingreso</li><li>- Enviar respuesta al cliente</li><li>- Revisión de documentos de importación</li><li>- Obtención del ROP</li><li>- Asesoría para declaración juramentada</li><li>- Elaboración de licencia previa</li><li>- Seguimiento de la carga a destino</li><li>- Recibir documento del Agente de Aduana</li><li>- Entregar documentos al mensajero para envío al cliente</li><li>- Revisión del cuadro y documentos del trámite</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Registro de Importadores</i></li><li>- Solicitud del cliente</li><li>- Clasificación arancelaria</li><li>- Revisar impuestos a pagar</li><li>- Revisar restricciones y previsiones de ingreso</li><li>- Enviar respuesta al cliente</li><li>- Revisión de documentos de importación</li><li>- Obtención del ROP</li><li>- Asesoría para declaración juramentada</li><li>- Elaboración de licencia previa</li><li>- <b>Coordinar salida de la carga de la aduana</b></li><li>- Seguimiento de la carga a destino</li></ul>

## 1.2. Asistente Departamento de Importaciones (Wilmer Gutiérrez)

Actuales	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de licencia previa</li> <li>- Seguimiento del transporte internacional</li> <li>- Solicitud de cartas y valores a pagar del transporte internacional</li> <li>- Enviar cartas de reembolso al cliente</li> <li>- <b>Solicitar liquidación de aduana al Agente de Aduana</b></li> <li>- Enviar liquidación al cliente</li> <li>- Confirmar pago de liquidación de aduana con el cliente</li> <li>- Coordinación de transporte</li> <li>- Seguimiento del trámite</li> <li>- <b>Coordinar salida de la carga de la aduana</b></li> <li>- <b>Solicitar envío de documentación al agente de aduana</b></li> <li>- <b>Registrar trámites en el cuadro del mes correspondiente</b></li> <li>- Archivo de documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de licencia previa</li> <li>- Seguimiento del transporte internacional</li> <li>- Solicitud de cartas y valores a pagar del transporte internacional</li> <li>- Enviar cartas de reembolso al cliente</li> <li>- Enviar liquidación al cliente</li> <li>- Confirmar pago de liquidación de aduana con el cliente</li> <li>- Coordinación de transporte</li> <li>- Seguimiento del trámite</li> <li>- Archivo de documentos</li> </ul>

### 1.2.1. Mensajero Departamento de Importaciones (Carlos Borja)

Actuales	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pago licencias previas</li><li>- Retiro y envío de documentación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Solicitar liquidación de aduana al Agente de Aduana</b></li><li>- Pago licencias previas</li><li>- <b>Solicitar documentación al Agente de Aduana</b></li><li>- Retiro y envío de documentación</li><li>- <b>Registrar trámites en el cuadro del mes correspondiente</b></li></ul>

## 2. Departamento de Exportaciones

### 2.1. Identificación del proceso

#### 2.1.1. Empresas en general

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DURACIÓN MIN
RITA DELGADO	Revisar información en one drive	10
RITA DELGADO	Solicitar las instrucciones de embarque a cliente	5
RITA DELGADO	Contactar naviera o fordware	10
RITA DELGADO	Hacer reserva de espacio a las navieras	10
RITA DELGADO	Hacer reserva a transporte interno	10
RITA DELGADO	Indicar fecha de carga al cliente	5
RITA DELGADO	Hacer seguimiento de ordenes de retiro	5
RITA DELGADO	Enviar ordenes de retiro a transporte interno	5
RITA DELGADO	Coordinar horas de carga con cliente	7
RITA DELGADO	Realizar cuadro de programación de embarques	20
RITA DELGADO	Enviar cuadro de programación de embarques a interesados	5
RITA DELGADO	Hacer transferencia al proveedor de porteos	10

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN MIN</b>
RITA DELGADO	Revisar facturas	7
RITA DELGADO	Hacer seguimiento del transporte interno	5
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Subir información a cuadro de despachos	20
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Subir información de los despachos a One Drive	20
RITA DELGADO	Realizar proformas en sistemas de navieras o excel para forwarder	20
RITA DELGADO	Revisar proformas y dar el visto bueno	20
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Realizar certificados de origen	20
RITA DELGADO	Revisar documentos y solicitar a quien corresponda	10
RITA DELGADO	En caso de haber interpol hacer carta	7
RITA DELGADO	Recibir carta firmada	5
RITA DELGADO	Hacer transferencia de interpol y porteos	10
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Subir documentos de cada contenedor	25
RITA DELGADO	Revisar documentos de los clientes	10
RITA DELGADO	Enviar información para retiro de BLs	10
RITA DELGADO	Hacer cheque para retiro de BLs	20
RITA DELGADO	Revisar con el cliente los documentos	15



RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DURACIÓN MIN
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Obtener copias de respaldo	20
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Despachar documentos por courier o cobranzas	10
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Realizar guías de envío	15
RITA DELGADO	Hacer seguimiento de guías de envío	10
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Subir guías y carpeta de documentos a One Drive	7
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Hacer reporte de gastos por contenedor	40
RITA DELGADO	Revisar reporte de gastos	30
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Llenar guía de muestras	15
RITA DELGADO	Revisar Declaraciones de Aduana de Exportación (DAE) regularizadas	15
MARIA DEL CARMEN VELASCO	Archivo gastos, despachos, copias de documentos	20

### 2.1.2. Florícolas

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DURACIÓN HORAS
CARLOS CHANCOSA	DAES QUINCENALES	8.00
CARLOS CHANCOSA	REVISAR EN ECUAPASS LAS DAES	0.30
CARLOS CHANCOSA	ORDENAR EL ARCHIVO QUINCENAL DE DIVISAS	3.00
CARLOS CHANCOSA	RETIRO DIARIO DE GUÍAS AÉREAS	2.00

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN HORAS</b>
CARLOS CHANCOSA	IMPRESIÓN DE GUÍAS Y DAES.	1.00
CARLOS CHANCOSA	REVISAR EN ECUAPASS LAS GUIAS	0.30
CARLOS CHANCOSA	GENERAR UN ARCHIVO PARA FACTURACIÓN	0.30
CARLOS CHANCOSA	CORRECCIÓN DE ERRORES	20.00
CARLOS CHANCOSA	DIGITAR VALORES FOB Y SUMATORIAS	3.00
CARLOS CHANCOSA	GENERAR ARCHIVOS PLANOS	18.00
CARLOS CHANCOSA	DESCARGAR LAS FACTURAS ELECTRÓNICAS DEL CLIENTE	2.00
CARLOS CHANCOSA	CIERRE DE DAES	12.00
CARLOS CHANCOSA	IMPRESIÓN DE APROBACIÓN DE LA SOLICITUD CORRECCIONES DE DAE	3.00
CARLOS CHANCOSA	NUEVO ENVÍO	0.30
CARLOS CHANCOSA	ENTREGA DE FACTURAS A CLIENTE	1.00
CARLOS CHANCOSA	GENERAR CARTAS	0.75
CARLOS CHANCOSA	RETIRO DE CHEQUES DE OFICINAS CLIENTE Y PAGOS A LA DIFERENTES CARGUERAS	1.00
CARLOS CHANCOSA	SOLICITUDES DE CORRECCIÓN DE DAES EN EL SISTEMA ECUAPASS	1.00
CARLOS CHANCOSA	COBRO MENSUAL DE CHEQUE	1.00

## 2.2. Verificación del tiempo de las actividades

TOTAL DUARACION POR PROCESO	
PROCESO EXPORTACIÓN EMPRESAS EN GENERAL	249.00
PROCESO EXPORTACIÓN FLORÍCOLAS	155.9
<b>TOTAL</b>	<b>404.90</b>

TOTAL DUARACION POR PERSONA			
NOMBRE	TOTAL	PROCESO EXPORTACIÓN EMPRESAS EN GENERAL	PROCESO EXPORTACIÓN FLORÍCOLAS
RITA DELGADO	143.00	143.00	
MARIA DEL CARMEN	106.00	106.00	
CARLOS CHANCOSA	155.90		155.9
<b>TOTAL</b>	<b>404.90</b>	<b>249.00</b>	<b>155.90</b>

## 2.3. Nuevas funciones de puestos de trabajo

### 2.3.1. Jefe del Departamento de Exportaciones

Actuales	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Revisar información en el sistema de cliente o vía telefónica</i></li><li>- Solicitar instrucciones del embarque al cliente</li><li>- Contactar con el transporte internacional</li><li>- Realizar reservas con el transporte internacional</li><li>- <b>Realizar reservas con el transporte interno</b></li><li>- Indicar fecha de embarque al cliente</li><li>- Seguimiento de órdenes de retiro de la mercadería</li><li>- <b>Enviar órdenes de retiro al transportista interno</b></li><li>- Coordinar fecha y hora de carga con el cliente</li><li>- Realizar cuadro de programación de embarque</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <i>Revisar información en el sistema de cliente o vía telefónica</i></li><li>- Solicitar instrucciones del embarque al cliente</li><li>- Contactar con el transporte internacional</li><li>- Realizar reservas con el transporte internacional</li><li>- Indicar fecha de embarque al cliente</li><li>- Seguimiento de órdenes de retiro de la mercadería</li><li>- Coordinar fecha y hora de carga con el cliente</li><li>- Realizar cuadro de programación de embarque</li></ul>

Actuales	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Realizar transferencia al proveedor de porteos en el puerto</b></li> <li>- Revisar facturas</li> <li>- Seguimiento del transporte interno</li> <li>- Realizar proformas en sistema del transporte internacional para forwarders (en caso de ser necesario)</li> <li>- Revisar proformas y dar aprobación</li> <li>- Solicitar documentación y revisarla</li> <li>- Hacer carta para INTERPOL (en caso de que exista)</li> <li>- <b>Hacer transferencia de INTERPOL a Agente de Aduana</b></li> <li>- Enviar información para retiro BLS</li> <li>- <b>Elaboración cheque para retiro BLS</b></li> <li>- Seguimiento de guías de envío</li> <li>- Revisión de reporte de gastos</li> <li>- Revisión de DAES regularizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar facturas</li> <li>- Seguimiento del transporte interno</li> <li>- Realizar proformas en sistema del transporte internacional para forwarders (en caso de ser necesario)</li> <li>- Revisar proformas y dar aprobación</li> <li>- Solicitar documentación y revisarla</li> <li>- Hacer carta para INTERPOL (en caso de que exista)</li> <li>-</li> <li>- Enviar información para retiro BLS</li> <li>- Seguimiento de guías de envío</li> <li>- Revisión de reporte de gastos</li> <li>- Revisión de DAES regularizadas</li> <li>- <b>Revisión del cuadro de trámites de importación.</b></li> </ul>

### 2.2.1. Asistente Junior Departamento de Exportaciones

Actual	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subir información a cuadro de despachos</li> <li>- Subir información de despachos sistema del cliente</li> <li>- Realizar Certificados de Origen</li> <li>- Adjuntar todos los documentos por cada trámite</li> <li>- Obtener copias de respaldo de los documentos</li> <li>- Despachar documentos por Courier</li> <li>- Realizar guías de envío</li> <li>- Hacer reporte de gastos por contenedor</li> <li>- Archivo de documentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar reservas con el transporte interno</li> <li>- Enviar órdenes de retiro al transportista interno</li> <li>- Realizar transferencia al proveedor de porteos en el puerto</li> <li>- Hacer transferencia de INTERPOL y a Agente de Aduana</li> <li>- Elaboración cheque para retiro BLS</li> <li>- Subir información a cuadro de despachos</li> <li>- Subir información de despachos sistema del cliente</li> <li>- Realizar Certificados de Origen</li> <li>- Adjuntar todos los documentos por cada trámite</li> <li>- Obtener copias de respaldo de los documentos</li> <li>- Despachar documentos por Courier</li> <li>- Realizar guías de envío</li> <li>- Hacer reporte de gastos por contenedor</li> <li>- Archivo de documentación</li> </ul>

### 2.2.2. Asistente Senior de Importaciones

Actual	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"><li>- DAES quincenales</li><li>- Revisar en ECUAPASS las DAES</li><li>- Ordenar el archivo quincenal de divisas</li><li>- Retiro diario de guías aéreas</li><li>- Impresión de guías y DAES</li><li>- Revisar en ECUAPASS las guías</li><li>- Generar un archivo para facturación</li><li>- Corrección de errores</li><li>- Digitar valores FOB y sumatorias</li><li>- Generar archivos planos</li><li>- Descargar las facturas electrónicas del cliente</li><li>- Cierre de DAES</li><li>- Impresión de aprobación de la solicitud correcciones de DAE</li><li>- Nuevo envió</li><li>- Entrega de facturas a cliente</li><li>- Generar cartas</li><li>- Retiro de cheques de oficinas cliente y pagos a las diferentes cargueras</li><li>- Solicitudes de corrección de DAEs en el sistema Ecuapass</li><li>- Cobro mensual de cheque</li></ul>	No es necesario realizar cambios.

### 3. Departamento de Contabilidad

#### 3.1. Identificación del proceso

##### 3.1.1. Gestión de cobros

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DURACIÓN MIN
WILMER GUTIERREZ	Identificar las facturas pendientes de cobro por empresa y fecha de vencimiento	90
CARMEN DELGADO	Verificar que las facturas pendientes de cobro se encuentren efectivamente pendientes	120
WILMER GUTIERREZ	Llamar a las empresas con facturas de cobro pendientes	60
WILMER GUTIERREZ	Informar al mensajero de las empresas que debe visitar para recibir los pagos	15
CARLOS BORJA	Visitar a las empresas y realizar depósitos en la cuenta de la empresa de los pagos recibidos	180
CARMEN DELGADO	Verificar depósitos y transferencias	40
CARMEN DELGADO	Confirmar montos de pago con las empresas y facturas canceladas	60
CARMEN DELGADO	Registrar pagos con fecha de depósitos/ transferencias	60



### 3.1.2. Facturación

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DURACIÓN	Nº FACTURAS MENSUALES
WILMER GUTIERREZ	REALIZAR LAS FACTURAS CORRESPONDITES DE GUAISA	30	5
WILMER GUTIERREZ	REALIZAR LAS FACTURAS CORRESPONDITES DE INCOPALMITO	150	25
WILMER GUTIERREZ	REALIZAR LAS FACTURAS CORRESPONDITES DE MARIBEL CRUZ	30	10
WILMER GUTIERREZ	REALIZAR LAS FACTURAS CORRESPONDITES TRAMITES DE GUAYAQUIL	180	30
WILMER GUTIERREZ	REALIZAR LAS FACTURAS CORRESPONDITES TRAMITES DE QUITO	30	5
WILMER GUTIERREZ	REALIZAR LAS FACTURAS CORRESPONDITES TRAMITES DE VARIOS	20	4

### 3.1.3. Pago a proveedores

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DURACIÓN MIN
CARMEN DELGADO	SOLICITAR AUTORIZACIÓN PAGO LENIN BORJA	10
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	DURACIÓN MIN
LENIN BORJA	AUTORIZAR PAGO A PROVEEDORES	5
CARMEN DELGADO	EFFECTUAR PAGO AL PROVEEDOR	15
WILMER GUTIERREZ	ARCHIVAR CONSTANCIA DE PAGOS	5

### 3.2 Verificación del tiempo de las actividades

TOTAL DUARACION POR PROCESO	
GESTIÓN DE COBROS	104.17
FACTURACIÓN	7.33
PROVEEDORES	41.75
<b>TOTAL</b>	<b>153.25</b>

TOTAL DUARACION POR PERSONA				
NOMBRE	TOTAL	GESTIÓN DE COBROS	FACTURACIÓN	PROVEEDORES
CARMEN DELGADO	77.92	46.67		31.25
WILMER GUTIERREZ	41.08	27.50	7.33	6.25
LENIN BORJA	4.25			4.25
CARLOS BORJA	30.00	30.00		
<b>TOTAL</b>	<b>123.25</b>	<b>74.17</b>	<b>7.33</b>	<b>41.75</b>

### 3.3. Nuevas funciones de puestos de trabajo

#### 3.3.1. Jefe Departamento de Contabilidad

Actuales	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar los valores de las transferencias que constan en las cartas enviadas por el Agente de Aduana</li> <li>- Verificar que las facturas pendientes de cobro se encuentren efectivamente pendientes</li> <li>- Verificar depósitos y transferencias</li> <li>- Confirmar montos de pago con las empresas y facturas canceladas</li> <li>- Registrar pagos con fecha de depósitos/ transferencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Identificar las facturas pendientes de cobro por empresa y fecha de vencimiento</b></li> <li>- Verificar que las facturas pendientes de cobro se encuentren efectivamente pendientes Agente de Aduana</li> <li>- <b>Llamar a las empresas con facturas de cobro pendientes</b></li> <li>- <b>Informar al mensajero de las empresas que debe visitar para recibir los pagos</b></li> <li>- Verificar depósitos y transferencias</li> <li>- Confirmar montos de pago con las empresas y facturas canceladas</li> <li>- Registrar pagos con fecha de depósitos/ transferencias</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar facturas de compras</li> <li>- Registrar facturas de compras</li> <li>- Efectuar pago al proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar facturas de compras</li> <li>- Registrar facturas de compras</li> <li>- <b>Archivar facturas de compra</b></li> <li>- Efectuar pago al proveedor</li> <li>- <b>Archivar constancia de pago a proveedores</b></li> <li>- <b>Facturación de The Best Cargo</b></li> </ul>
--	--

### 3.3.2. Asistente Departamento de Contabilidad

Actuales	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las facturas pendientes de cobro por empresa y fecha de vencimiento</li> <li>- Llamar a las empresas con facturas de cobro pendientes</li> <li>- Informar al mensajero de las empresas que debe visitar para recibir los pagos</li> <li>- Facturación de The Best Cargo</li> <li>- Archivar facturas de compra</li> <li>- Archivar constancia de pago a proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ninguna de estas tareas deberá ser realizada por el asistente de este departamento, ya que el jefe de área tiene el tiempo suficiente para hacerlo.</li> </ul>

#### 4. Resumen de la reestructuración de puestos de trabajo en tiempo por persona y proceso

TOTAL DUARACIÓN POR PROCESO	
PROCESO IMPORTACIÓN	343.50
PROCESO DOCUMENTACIÓN	46.5
PROCESO EXPORTACIÓN EMPRESAS EN GENERAL	249.00
PROCESO EXPORTACIÓN FLORÍCOLAS	155.9
GESTIÓN DE COBROS	104.17
FACTURACIÓN	7.33
PROVEEDORES	41.75
<b>TOTAL</b>	<b>948.15</b>

TOTAL DUARACIÓN POR PERSONA								
NOMBRE	TOTAL	PROCESO IMPORTACIÓN	PROCESO DOCUMENTACIÓN IMPORTACIÓN	PROCESO EXPORTACIÓN EMPRESAS EN GENERAL	PROCESO EXPORTACIÓN FLORÍCOLAS	GESTIÓN DE COBROS	FACTURACIÓN	PROVEEDORES
RITA DELGADO	126.75		11.25	115.50				
MARIA DEL CARMEN	133.50			133.50				
CARLOS CHANCOSA	155.90				155.9			
CARMEN DELGADO	130.25		11.25			74.17	7.33	37.50
WILMER GUTIERREZ	147.75	136.50	11.25			-	-	-
LENIN BORJA	139.92	134.17	1.50					4.25
CARLOS BORJA	114.08	72.83	11.25			30.00		
<b>TOTAL</b>	<b>948.15</b>	<b>343.50</b>	<b>46.50</b>	<b>249.00</b>	<b>155.90</b>	<b>104.17</b>	<b>7.33</b>	<b>41.75</b>

## **Anexo E. Plan de crecimiento de cartera de clientes**

### **1. Clientes potenciales**

El gerente general considera que los clientes potenciales de The Best Cargo son empresas pertenecientes a la industria de textiles y alimentos procesados, puesto que los clientes de la empresa en su mayoría han sido parte de estos sectores y por tanto The Best Cargo tiene conocimientos y experiencia para estos campos. Los clientes potenciales podrían ser: Delltex, Fabrilfame S.A. Alexa Tejidos, Inalproces, Natures Heart, Alimentos SNOB, Pacari, entre otros.

Actualmente, The Best Cargo se encuentra en negociaciones con un cliente potencial:

Dilipa, gracias a las operaciones exitosas que ha logrado llevar acabo con una filial de este grupo: Dilihogar.

### **2. Propuestas para potenciales clientes**

#### ***Exportaciones***

- Coordinación con funcionario empresa para las exportaciones a realizarse
- Coordinación con el transporte terrestre
- Reserva de espacios con las navieras y Forwarder vía sistemas / teléfono / correos
- Inspección de contenedores vacíos en depósito de GYE en el caso CMA-CGM
- Inspección de contenedores en bodega antes de su uso
- Lista de control antes del llenado
- Revisión estructura: Externa-Interna
- Elaboración de la DAE (declaración aduanera de exportación) para cada exportación

- Colocamos un colaborador para el proceso de estiba de los contenedores en bodega / planta
- Envío de la información de los números de contenedores / sellos (marchamos) / nombres de choferes y transporte para elaboración del AISV / DISV por despacho
- Elaboración del AISV / DISV (autorización de ingreso y salida de vehículos al puerto)
- Pago de porteos / almacenaje en puerto
- Seguimiento del ingreso de los contenedores al puerto
- Elaboración del borrador del B.L. en sistemas de las navieras / forwarder
- Revisión y dar el OK en los B.L. finales
- Retiro de B.L. en las respectivas navieras y forwarder
- Elaboración y obtención del certificado de origen en el MIPRO / FEDEXPOR dependiendo del caso (QUITO)
- Envío de documentos finales por FEDEX / TNT al cliente final
- Entrega de documentos finales en los bancos (en caso de cartas de crédito y cobranzas)
- Comunicaciones con el banco correspondiente solicitando información del envío de los documentos a los respectivos clientes
- Envío de información a su departamento contable del envío de documentos por parte del banco
- Comunicación con el banco sobre la confirmación de pago de las respectivas cobranzas
- Envío de información a su departamento contable del pago realizado por los clientes de las cobranzas
- Regularización de las DAE en aduana
- Subir información y documentos de exportación al sistema de la empresa
- Envío de documentos de soporte de gastos y respaldo de las exportaciones al departamento contable
- Seguimiento del envío de los documentos finales a los clientes
- Seguimiento de la llegada de los contenedores a su destino final

- Asesoramiento, soporte y comunicación fluida durante todo el proceso de exportación

### **Chequeo interpol exportaciones**

- Coordinación con la policía antinarcoóticos para la respectiva inspección
- Pago de las tasas para realizar la inspección
- Colocamos un colaborador en el proceso de inspección, desde que se abre el contenedor hasta que lo cierran
- Archivo fotográfico de todo el proceso
- Elaboración de formulario informativo de todo el proceso
- Subir información del archivo fotográfico y del formulario al sistema de la empresa

### **ENVIO DE MUESTRAS**

- Coordinación con departamento de ventas para información de cliente
- Revisión de documentos
- Recepción de la carga
- Coordinación con el transportista aéreo del producto
- Entrega de las muestras
- Seguimiento del envío



### ***Importaciones***

- Asesoramiento en posiciones arancelarias, restricciones, tasas arancelarias, impuestos y valores antes de la importación
- Seguimiento de la importación y su llegada al Ecuador
- Revisión que la documentación este correcta para la importación
- Retiro de documentos de la naviera/ aerolínea
- Pagos gastos administrativos naviera/ aerolínea (este valor lo asume el importador)
- Verificación de información en el Ecuapass por parte de navieras/ aerolíneas/ transporte terrestre dependiendo el caso
- Verificación de pesos en almacenes de aduana luego de arribada la carga a Ecuador
- Realización de la Declaración aduanera de importación (DAI)
- Envío de la respectiva liquidación de aduana para el pago de tributos por parte de su departamento financiero al SENA
- En caso de aforo Fisco un colaborador de THE BEST CARGO esta durante todo el proceso de este desde la apertura hasta el cierre
- Realización de cartas de compromiso para la naviera de ser el caso
- Obtención de la carta de salida por parte de la naviera de ser el caso
- Revisión en el sistema Ecuapass para obtener la SALIDA AUTORIZADA de la carga
- Reserva y coordinación con el transporte terrestre para la salida de la carga del almacén de aduana hacia su bodega
- Recolección de facturas de los costos ocasionados por la importación
- Envío de la documentación final con los respectivos respaldos a su departamento contable.

### *Cotización*

HONORARIOS EXPORTACIONES	320,00
HONORARIOS IMPORTACIONES AÉREAS	50% SMV
HONORARIOS IMPORTACIONES MARÍTIMAS	60% SMV
HONORARIOS IMPORTACIONES INTERNACION TEMPORAL	275,00
INSPECCION INTERPOL	110,00
ENVIO DE MUESTRAS	35,00
REVISION DE CONTENEDORES VACIOS EN DEPOSITOS DEL PUERTO	35,00
REVISION / RETIRO DE SELLOS EN EL PUERTO	30,00
ANEXOS COMPENSATORIOS (INTERNACION TEMPORAL)	35,00
ANEXOS DE TITULARIDAD DE DERECHOS (INTERNACION TEMPORAL)	35,00
RECUPERACION DE GARANTIA (INTERNACION TEMPORAL)	100,00

#### **NOTAS:**

- Los valores no incluyen IVA.
- El salario mínimo vital corresponde al año 2018 (SMV)
- El pago de nuestros honorarios es a 20 días fecha de factura

## Anexo F. Plan de desarrollo de un sistema de información continua

### 1. Desarrolladores de páginas web

Empresa	Beneficios	Costo
Wicom Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Páginas desarrolladas a medida del cliente y del usuario visitante.</li> <li>- Autoadministrables para que puedan ser cambiadas fácilmente</li> <li>- Presupuestos ajustados a sus propias necesidades y en base a lo realizado</li> <li>- Amigable para los usuarios, plataforma liviana</li> <li>- Responsive: adaptadas a dispositivos móviles</li> <li>- Herramientas de monitoreo de tráfico</li> </ul>	\$300
Dejabú Agencia Multimedia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño gráfico web basado en una plantilla que se adapta a dispositivos móviles.</li> <li>- Editor de contenidos que te permitirá hacer cambios futuros a tu web (texto, imágenes, crear o eliminar productos, etc.)</li> <li>- Hasta siete secciones internas (inicio, somos servicios, productos, preguntas frecuentes, noticias, contacto) y un máximo de 40 páginas internas.</li> <li>- Posibilidad de crear páginas internas ilimitadas con tus productos o servicios.</li> <li>- Incluye hasta 5 banners animados para sus productos estrella.</li> <li>- Chat on-line uno a uno, vía zopim. com.</li> <li>- Formulario de contacto y dirección de su empresa enlazado a Google Maps.</li> <li>- Maquetado y programado en FlexCMS, o Wordpress o Joomla.</li> <li>- Enlace a redes sociales Facebook, Twitter y Google+ para compartir la información de sus productos.</li> </ul>	\$500

Empresa	Beneficios	Costo
Escale Visual	-Sitio web tienda virtual o personal midiendo resultados - Actualización sitio web - Diseño de sitios de última generación, totalmente adaptables - Producto de la mejor calidad con código ordenado - Fotografía publicitaria - Diferenciación con los primeros lugares en Google.	

## 2. Encuesta de satisfacción

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizado los servicios de The Best Cargo?

- ☐ Menos de seis meses  
☐ Entre seis meses y un año  
☐ Entre uno y tres años

2. ¿Cómo conoció nuestra organización?

- ☐ Internet  
☐ Visitas personales  
☐ Amigos, colegas, referidos  
☐ Otro \_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles de nuestros servicios ha utilizado?

- ☐ Asesoría Importación  
☐ Asesoría Exportación  
☐ Otro \_\_\_\_\_

4. Por favor, indiquenos su grado de satisfacción general con nuestros servicio de ASESORÍA en IMPORTACIONES en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Por favor, indiquenos su grado de satisfacción general con nuestros servicio de ASESORÍA en EXPORTACIONES en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de The Best Cargo:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Profesionalidad .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Calidad del servicio .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Relación calidad- precio .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Servicio postventa .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Por favor, indiquenos su grado de satisfacción general con nuestros servicio de ASESORÍA en IMPORTACIONES en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Por favor, indiquenos su grado de satisfacción general con nuestros servicio de ASESORÍA en EXPORTACIONES en una escala de 1 a 10, donde 10 es completamente satisfecho y 1 es completamente insatisfecho.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. Por favor, valore del 1 al 10 (donde 1 es pobre y 10 es excelente) los siguientes atributos de The Best Cargo:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	N/A
* Profesionalidad .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Calidad del servicio .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Relación calidad- precio .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Servicio postventa .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de respuesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Anexo G. Plan de reducción de costos operativos**

Los gastos que representan un porcentaje importante frente al total diferentes de obligaciones con los colaboradores son: Honorarios (17.94%), Alimentación (8.86%), Servicios Básicos (5.73%) y Multas (2.99%).

Los gastos mencionados anteriormente, pueden ser minimizados de una u otra manera, puesto que no representan obligaciones con el fisco, y se puede optar por tomar otras opciones o realizar una búsqueda de nuevos proveedores.

### **Plan de reducción de costos**

A continuación, se detalla las propuestas para minimizar los cuatro gastos mencionados anteriormente.

#### ***Honorarios***

Estos gastos se refieren al pago de comisiones y prestación de servicios profesionales que la empresa realiza a los terceros que intervienen para que se pueda ofrecer un servicio integral y de calidad al cliente como es el Agente de Aduana Afianzado, Digitador (en el caso de exportación de flores) y además las comisiones que se acuerda con forwarders o asesores comerciales que de una u otra manera ayudan a The Best Cargo a conseguir nuevos clientes.

Para minimizar los costos de este rubro, se propone realizar contratos anuales con los interesados y establecer un valor para los honorarios en base a la cantidad trámites que se realicen, así como descuentos por un número determinado de embarques mensuales. De la misma manera hacerlo con las comisiones.

### ***Alimentación***

The Best Cargo otorga a su personal como un beneficio el almuerzo durante los días laborables, por lo que se realizan compras mensuales de alimentos sin preparar en supermercados para que estos sean debidamente preparados diariamente.

Sin embargo, se puede observar que el gasto resulta ser excesivo en ocasiones y que existen desperdicios significativos. Por lo que se propone que se contrate un servicio de comida, que suministre la alimentación diaria al personal mediante precios previamente negociados y además con opciones de almuerzo a elegir.

### ***Servicios Básicos***

Los servicios básicos contemplan luz eléctrica, agua, internet, telefonía fija y telefonía móvil. Los dos últimos son los rubros que mayores desembolsos de dinero representan a la empresa, puesto que debido al giro del negocio se necesita de manera frecuente y continua que los colaboradores de The Best Cargo se comuniquen con proveedores, clientes y terceros.

Muchas veces este contacto se vuelve más intensivo por problemas dentro de los procesos, por lo que se espera que mediante la optimización y mejoramiento de los procesos internos se necesite realizar menos llamadas diariamente. Además, se propone que se disminuya el uso de la telefonía fija, así como de las llamadas de operadora a operadora en la telefonía móvil puesto que se pueden suplantar por servicios que se encuentran disponibles en la web y son de manera gratuita como las plataformas de Skype o WhatsApp (llamadas y mensajes).

### ***Multas***

Este gasto se refiere a los desembolsos de dinero que la organización realiza principalmente a las navieras debido a errores en la información de los documentos y demoraje en salida de la mercadería por culpa de la empresa.

Estos errores en su mayoría suceden por retrasos durante el proceso, falta de cuidado de los responsables y similares, por lo que se espera que con el mejoramiento del proceso estos gastos disminuyan además de implementar un sistema de control para los documentos.